

Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades Dr. rer. nat.
im Fach Geographie

eingereicht an der
Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät II
der Humboldt-Universität zu Berlin

von

Dipl.-Geogr. Daniel Krüger

geb. am 23. November 1975 in Schwedt/Oder

Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin: Prof. Dr. Christoph Marksches
Dekan der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät II: Prof. Dr. Wolfgang Coy

Gutachter:

1. Prof. Dr. Elmar Kulke
2. Prof. Dr. Javier Revilla Diez
3. Prof. Dr. Markus Hassler

Tag der Verteidigung: 04. Mai 2007

Abstrakt

Wirtschaftliche Prozesse sind in Zeiten der Globalisierung zunehmend komplexer. Immer mehr Akteure sind an der Erstellung eines Produktes von der Konzeption desselben bis zur Konsumption durch die Verbraucher beteiligt. Innovationen im Bereich von I&K-Technologien oder im Verkehr, sinkende Transport- und Transaktionskosten sowie organisatorische Neuerungen ermöglichen eine räumliche Trennung einzelner Produktionsschritte der Wertschöpfungskette auf verschiedene Standorte. Dadurch entstehen Unternehmensnetzwerke, die nicht auf räumlicher, sondern auf organisatorischer Nähe basieren. Die materiellen und immateriellen Verflechtungen zwischen den verschiedenen Akteuren können in segmentierten Wertschöpfungsketten abgebildet werden. Allgemeine Betrachtungen zu Wertschöpfungsketten, Modelle zu Warenketten und zum politisch-ökonomischen Zusammenhang in der Nahrungsmittelproduktion bilden die theoretische Grundlage dieser Arbeit.

In Kuba haben sich die Produktions- und Warenketten vor dem Hintergrund der binnen- und außenwirtschaftlichen Krise in den Jahren 1989/90 stark verändert. Der Zusammenbruch des RgW resultierte in einem Wegbrechen der für das Land wichtigen Absatz- und Beschaffungsmärkte. Die ausbleibenden Lieferungen von Lebensmitteln und industriellen Vor- und Fertigprodukten aus der UdSSR und den übrigen RgW-Staaten führten zu einer starken Versorgungskrise, die durch die kubanische Lebensmittelwirtschaft nicht kompensiert werden konnte.

In der vorliegenden Arbeit werden ausgehend von den Entwicklungen in der Lebensmittelwirtschaft Kubas, die materiellen und immateriellen Verflechtungen zwischen den Akteuren des Agrarsektors, der Lebensmittelindustrie und des Einzelhandels untersucht. Die empirische Analyse umfasste darüber hinaus Betrachtungen zu den Transport- und Distributionsvorgängen innerhalb der Produktions- und Warenketten, den Macht- und Kontrolleinflüssen einzelner wirtschaftlicher und institutioneller Akteure und zu den räumlichen Strukturen.

Durch die qualitative Untersuchung am Beispiel der Tomate konnten im Ergebnis fünf verschiedene Typen von Produktions- und Warenketten festgestellt werden. Die erste Gruppe repräsentiert industrielle Warenketten, die für den staatlich rationierten Einzelhandel produzieren. Die zweite Gruppe umfasst die industriellen Warenketten, die auf das Devisensegment orientiert sind. Die dritte Gruppe bildet jene Warenketten ab, bei denen das Segment der industriellen Produktion fehlt. Sie sind auf die direkte Versorgung der Bevölkerung mit frischen Agrarprodukten ausgerichtet.

Gerade die Produktions- und Warenketten der dritten Gruppe stellen eine besondere Form dar. Aufgrund der ökonomischen Krise und den damit verbundenen Transportschwierigkeiten in Kuba haben sich seit 1994 lokale Wirtschaftskreisläufe herausgebildet. Gegenüber den industriellen Warenketten stellen sie die kürzesten Produktions- und Warenketten der Insel dar und unterscheiden sich somit von denen der ersten und zweiten Gruppe.

Kuba
Lebensmittelwirtschaft
Produktionsketten
Warenketten
Agrarsektor
Genossenschaften
Lebensmittelindustrie
Einzelhandel
Bauernmarkt
mercado agropecuario
städtische Landwirtschaft

Summary

In times of globalisation economic processes become increasingly complex. More and more actors are involved in the production - starting at the design and ending at the consumption - of a product. Innovation in Information and Communication Technology or transport, decreasing transportation and transaction costs as well as process innovations facilitate a spatial separation of individual production steps of the value-added chains in different locations. Therefore new business networks develop which are not based spatial, but organisational proximity. Material and immaterial connections between the different actors can be shown in segmented value-added chains. The theoretical frame for this dissertation are general approaches on value-added chains, models for commodity chains and political-economic relations in food industry.

In Cuba commodity chains have changed radically due to the interior and exterior economic crisis in 1989/90. The collapse of the COMECON resulted in a failure of the country's most important sales and buying markets. The failure to deliver food as well as preliminary and finished products by the USSR and other COMECON states lead to a major supply crisis which could not be compensated by the Cuban food industry.

This work, based on the development of the Cuban food industry, studies the material and immaterial connections between the actors of the agricultural sector, food industry and retail trade. The empirical analysis also includes observations on transport and distribution processes within commodity chains, power and control impact by specific economic and institutional actors and spatial structures of commodity chains.

Through the qualitative analysis, using the example of the tomato, five different types of commodity chains were identified. The first group represents industrial commodity chains, which produce for the state rationed retail trade. The second group includes industrial commodity chains, which focus on the currency segment. The third group sums up those commodity chains which lack the industrial segment. They focus on the population's direct supply with fresh agricultural products.

Especially the third group's commodity chains represent a special type. Due to the economic crisis and the connected transportation problems, local economic cycles evolved in Cuba since 1994. Opposite to the industrial commodity chains they represent the shortest commodity chains on the island and therefore differ from the first and second group of commodity chains.

Cuba
cuban
food economy
production chains
commodity chains
agricultural sector
farming
cooperative farming
food industry
retail trade
agricultural markets
mercado agropecuario
urban agriculture

Inhaltsverzeichnis

Abstrakt	III
Summary	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Verzeichnis der Anlagen im Anhang.....	XV
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
Vorwort	XIX
1 Einleitung	1
2 Konzeption und Aufbau der Arbeit	7
3 Theoretische Erklärungsansätze	11
3.1 <i>Betrachtungen zur Wertschöpfungskette.....</i>	<i>12</i>
3.2 <i>Das Filière-Konzept zur Beschreibung von vertikalen Produktions- und Distributionsverflechtungen in einem Produktionssystem.....</i>	<i>19</i>
3.3 <i>Das Konzept der Commodity Chains in der Nahrungsmittelwirtschaft.....</i>	<i>31</i>
3.4 <i>Das Konzept des Agribusiness.....</i>	<i>41</i>
3.5 <i>Kritische Betrachtung und ergänzende Überlegungen zu den theoretischen Ansätze</i>	<i>48</i>
3.5.1 <i>Die value added chain nach Porter</i>	<i>48</i>
3.5.2 <i>Der Filière-Ansatz</i>	<i>49</i>
3.5.3 <i>Der GCC-Ansatz</i>	<i>52</i>
3.5.4 <i>Das Konzept des Agribusiness</i>	<i>58</i>
3.6 <i>Zusammenfassende Betrachtungen zu den theoretischen Ansätzen und Schlussfolgerungen für die weitere Vorgehensweise..</i>	<i>59</i>
4 Methodische Grundlagen der Untersuchung.....	63
4.1 <i>Untersuchungsmotivation und Hintergrund.....</i>	<i>63</i>
4.2 <i>Zielstellung und erkenntnisleitende Fragestellungen</i>	<i>65</i>
4.3 <i>Datengrundlage und methodisches Vorgehen.....</i>	<i>68</i>
4.4 <i>Grenzen der Untersuchung und der Aussagekraft</i>	<i>73</i>
5 Die Entwicklung der Lebensmittelwirtschaft in Kuba	75
5.1 <i>Strukturen und Entwicklungen im kubanischen Agrarsektor.....</i>	<i>77</i>
5.1.1 <i>Entwicklungen im Zeitraum von 1959 bis 1970.....</i>	<i>79</i>
5.1.2 <i>Entwicklungen im Zeitraum von 1970 bis 1985.....</i>	<i>86</i>
5.1.3 <i>Entwicklungen im Zeitraum von 1986 bis 1989.....</i>	<i>92</i>
5.1.4 <i>Entwicklungen seit 1990</i>	<i>94</i>
5.1.4.1 <i>Plan alimentario – der Versuch einer Importsubstitution</i>	<i>96</i>

5.1.4.2	Die Dritte Agrarreform und das Entstehen neuer Betriebsformen	98
5.1.4.3	Städtische Landwirtschaft – ein kubanisches Phänomen der 1990er Jahre	104
5.2	<i>Die kubanische Lebensmittelindustrie</i>	109
5.2.1	Entwicklungen im Zeitraum 1959 bis 1970	110
5.2.2	Entwicklungen im Zeitraum von 1971 bis 1985	116
5.2.3	Entwicklungen im Zeitraum von 1986 bis 1989	127
5.2.4	Entwicklungen seit 1990	130
5.2.4.1	Die Zeit der wirtschaftlich schwierigsten Krise (1989-1994)	130
5.2.4.2	Die Phase der wirtschaftlichen Erholung seit 1995	135
5.3	<i>Das System des kubanischen Einzelhandels unter besonderer Berücksichtigung der Lebensmitteldistribution</i>	144
5.3.1	Strukturen im kubanischen Einzelhandel im Zeitraum von 1959 bis 1970 – die Entstehung des normierten, rationierten Segments	144
5.3.2	Neue Angebotsformen im Zeitraum 1971 bis 1985	148
5.3.2.1	Das zusätzliche Versorgungssystem des Parallelmarktes	148
5.3.2.2	Die mercados libres campesinos – der Versuch einer Dezentralisierung im Einzelhandel	149
5.3.3	Marktrestriktionen im Zeitraum 1986 bis 1989	151
5.3.4	Die Entstehung dichotomer Strukturen im Einzelhandel seit 1990	152
5.3.4.1	Die Entstehung einer Zwei-Klassen-Versorgung – der Deviseneinzelhandel	152
5.3.4.2	Die Wiedereröffnung der freien Bauernmärkte und die Angst vor alten Strukturen	159
5.3.4.3	Der direkte Kontakt zum Konsumenten – die puntos de venta der städtischen Agrarproduzenten	166
5.4	<i>Zusammenfassende Betrachtungen zum System der Lebensmittelwirtschaft in Kuba</i>	167
6	Empirische Untersuchung der Produktions- und Warenketten am Beispiel der Tomate	173
6.1	<i>Die potenzielle Produktions- und Warenkette als Grundmodell in der Herstellung von Tomatenderivaten</i>	174
6.2	<i>Organisatorisch-funktionale Strukturen der Produktions- und Warenketten</i>	177
6.2.1	Industrielle Warenketten unter besonderer Berücksichtigung staatlicher Unternehmen	178
6.2.1.1	Betrachtungen zur industriellen Warenkette vom Typ I-1	179
6.2.1.1.1	Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure	179
6.2.1.1.2	Transport- und Distributionsorganisation entlang der Produktions- und Warenkette	191

6.2.1.1.3	Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette	195
6.2.1.1.4	Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette	199
6.2.1.2	Betrachtungen zur industriellen Warenkette vom Typ I-2	200
6.2.1.2.1	Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure	200
6.2.1.2.2	Transport- und Distributionsorganisation entlang der Produktions- und Warenkette	209
6.2.1.2.3	Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette	211
6.2.1.2.4	Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette	215
6.2.2	Industrielle Warenketten unter besonderer Berücksichtigung der Beteiligung von Mischunternehmen	216
6.2.2.1	Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure	218
6.2.2.2	Transport- und Distributionsvorgänge entlang der Produktions- und Warenkette	225
6.2.2.3	Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette	226
6.2.2.4	Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette	229
6.2.3	Produktions- und Warenkette ohne Beteiligung der Industrie auf regionaler Ebene	230
6.2.3.1	Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure	230
6.2.3.2	Transport- und Logistikvorgänge entlang der Produktions- und Warenkette	234
6.2.3.3	Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette	236
6.2.3.4	Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette	238
6.2.4	Produktions- und Warenkette ohne Beteiligung der Industrie auf lokaler Ebene	239
6.2.4.1	Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure	239
6.2.4.2	Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette	242
6.2.4.3	Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette	244
6.3	<i>Zusammenfassende Betrachtungen zu den untersuchten Produktions- und Warenketten</i>	<i>244</i>

7	Schlussbetrachtungen und Ausblick	247
	7.1 <i>Ergebnisse zu den untersuchten Produktions- und Warenketten im</i>	
	<i>Überblick</i>	<i>247</i>
	7.2 <i>Zukünftige, mögliche Entwicklungen in Kuba</i>	<i>262</i>
	Literaturverzeichnis	267
	Anhang	281

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit und Struktur der Untersuchung	8
Abbildung 2:	Die Wertschöpfungskette nach PORTER (1985)	13
Abbildung 3:	Segmente des Produktions- und Distributionssystems in einer filière	22
Abbildung 4:	Divergierende und konvergierende Verflechtungen in einer filière	26
Abbildung 5:	Typisierung von filièrès nach Hugon (1988).....	30
Abbildung 6:	Grundlegendes Modell einer Warenkette nach dem Ansatz der commodity chain.....	34
Abbildung 7:	Struktur und Machtverhältnisse in einer von Produzenten dominierten Commodity Chain.....	36
Abbildung 8:	Struktur und Machtverhältnisse in einer von Käufern domi- nierten Commodity Chain	38
Abbildung 9:	Das Konzept des agribusiness nach DAVIS und GOLDBERG (1957)	44
Abbildung 10:	Koordinationsformen in global value chains.....	57
Abbildung 11:	Zu berücksichtigende Untersuchungsebenen der Lebens- mittelwirtschaft.....	76
Abbildung 12:	Außenhandelsbilanz Kubas von 1950 bis 2001	83
Abbildung 13:	Besitzverhältnisse im kubanischen Agrarsektor von 1959 bis 1975.....	85
Abbildung 14:	Genossenschaftsformen in Kuba bis 1993	88
Abbildung 15:	Entwicklung der Kooperativen in Kuba zwischen 1977 und 1986.....	90
Abbildung 16:	Entwicklung des Investitionsvolumens im kubanischen Agrar- sektor (1961-1995)	97
Abbildung 17:	Entwicklung der Betriebsformenstruktur im kubanischen Agrarsektor	99
Abbildung 18:	Anteile der Betriebsformen an der landwirtschaftlichen Nutzfläche in Kuba.....	101
Abbildung 19:	Dekonzentrationsprozess im kubanischen Agrarsektor	102
Abbildung 20:	Betriebsformen und Bewirtschaftungstypen der städtischen Landwirtschaft.....	105
Abbildung 21:	Produktion von Frischgemüse in kubanischen Städten (nur Erwerbsgartenbaubetriebe berücksichtigt).....	108
Abbildung 22:	Lebensmittelimportvolumen und Anteile an den Gesamtim- porten 1958-2001	113
Abbildung 23:	Investitionen in die Lebensmittelindustrie (1962-1990).....	114
Abbildung 24:	MINAL-Produktion von Schweinefleisch	117
Abbildung 25:	MINAL-Produktion von Konservenfleisch.....	118
Abbildung 26:	MINAL-Produktion von Flüssigmilch	119
Abbildung 27:	MINAL-Produktion von Frucht- und Gemüsekonserven	120
Abbildung 28:	MINAL-Produktion von Tomatenkonserven	121
Abbildung 29:	MINAL-Produktion von pflanzlichem Speiseöl	122
Abbildung 30:	MINAL-Produktion von Erfrischungsgetränken	123
Abbildung 31:	MINAL-Produktion von Bier	123

Abbildung 32: MINAL-Produktion von alkoholischen Getränken (ohne Wein)	124
Abbildung 33: Struktur der kubanischen Lebensmittelindustrie des MINAL	140
Abbildung 34: Räumliche Verteilung der Lebensmittelbetriebe des MINAL in Kuba	141
Abbildung 35: Warengruppen nach ihrem Anteil am Verkauf und Umsätze der mercados agropecuarios in Kuba zwischen 1994 und 2003	162
Abbildung 36: Strukturen des Systems der kubanischen Lebensmittelwirtschaft	168
Abbildung 37: Grundmodell einer Produktions- und Warenkette in der Herstellung von Tomatenderivaten in Kuba	176
Abbildung 38: Produktions- und Warenkette Typ I-1	180
Abbildung 39: Schema des staatlichen Verteilungssystems von Agrarprodukten	181
Abbildung 40: Herstellungsprozess von Tomatenderivaten	187
Abbildung 41: Produktions- und Warenkette Typ I-2	202
Abbildung 42: Produktions- und Warenkette Typ II	218
Abbildung 43: Relativer Marktanteil der Produzenten an den Verkäufen von Tomatenderivatendprodukten im Deviseneinzelhandel Kubas (2000)	223
Abbildung 44: Produktions- und Warenkette Typ III	231
Abbildung 45: Produktions- und Warenkette Typ IV	240
Abbildung 46: Formen von Absatzmärkten	257

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zielstellung und erkenntnisleitende Fragestellungen.....	68
Tabelle 2:	Betriebsgrößenstruktur im Agrarsektor 1946.....	78
Tabelle 3:	Betriebsgrößenstruktur im Agrarsektor vor 1959.....	81
Tabelle 4:	Betriebsgrößenstruktur im Agrarsektor nach 1959.....	82
Tabelle 5:	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren Kubas in der Sonderperiode	94
Tabelle 6:	Agrarproduktionsvolumen im Nicht-Zuckersektor (in t) und Anteile der Sektoren an der Produktion (in %) zwischen 1995 und 2004.....	103
Tabelle 7:	Handelsbeziehungen mit den USA vor 1959.....	111
Tabelle 8:	Bruttoproduktionswerte der kubanischen Lebensmittelindustrie von 1960-1970 (in Mio. Peso).....	115
Tabelle 9:	Beteiligte staatliche Institutionen in der kubanischen Lebensmittelindustrie.....	126
Tabelle 10:	Ökonomische Indikatoren der MINAL-Lebensmittelindustrie 1980-1989.....	128
Tabelle 11:	Entwicklung des Lebensmittelimportvolumens in den 1980er Jahren.....	129
Tabelle 12:	Lieferungen des Agrarsektors an das MINAL in der período especial.....	130
Tabelle 13:	Entwicklung des Lebensmittelimportvolumens zu Beginn der período especial.....	131
Tabelle 14:	Ökonomische Indikatoren der MINAL-Lebensmittelindustrie 1989-1994.....	132
Tabelle 15:	Ökonomische Indikatoren der MINAL-Lebensmittelindustrie 1994-2000.....	136
Tabelle 16:	Empfohlener und durchschnittlicher tatsächlicher täglicher Pro- Kopf-Verbrauch an Kalorien, Proteinen und Fett in Kuba.....	136
Tabelle 17:	Entwicklung des Lebensmittelimportvolumens seit 1994.....	143
Tabelle 18:	Produktsortiment und Zuteilungsquoten der libreta im Jahre 1962.....	146
Tabelle 19:	Produktsortiment und Zuteilungsquoten der libreta heute	153
Tabelle 20:	Unternehmen des Deviseneinzelhandels und ihre Marktpräsenz (1997).....	157
Tabelle 21:	Anbieterstrukturen auf den Bauernmärkten zwischen 1995 und 2004 (in % der gesamten Anzahl der Verkäufe).....	161
Tabelle 22:	Anteil kubanischer Produkte an den Umsätzen des Deviseneinzelhandels (in %).....	204
Tabelle 23:	Produktionsumfang und Produktionswert der Empresa de Conservas de Vegetales La Conchita (nur Tomatenderivate)	205
Tabelle 24:	Vergleich der Produktions- und Einzelhandelspreise für ausgewählte Produkte.....	206
Tabelle 25:	Marktanteil von Tomatenderivatendprodukten an den Verkäufen der Deviseneinzelhandelsunternehmen Kubas (im Jahr 2000 in Tonnen).....	222

Tabelle 26: Übersicht zu den Merkmalen der untersuchten Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft am Beispiel der Tomate	248
---	-----

Verzeichnis der Anlagen im Anhang

Beispiel eines Fragebogens für einen Lebensmittelbetrieb

Beispiel eines Fragebogens für eine Agrarkooperative

Übersicht zu den Gesprächspartnern

Abkürzungsverzeichnis

ADI	ausländische Direktinvestitionen
CCS	Cooperativa de Crédito y Servicio (Kredit- und Dienstleistungsgenossenschaft)
CPA	Cooperativa de Producción Agropecuaria (landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft)
GCC	global commodity chain
GPN	global production network
GVC	global value chain
INIFAT	Instituto Nacional de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical (Nationales Forschungsinstitut der Tropischen Landwirtschaft)
IVL	industriell verarbeitete Lebensmittel
JUCEPLAN	Junta Central de Planificación (Zentrale Planungsbehörde für Wirtschaft)
MINAGRI	Landwirtschaftsministerium Kuba (Ministerio de la Agricultura)
MINAL	Lebensmittelministerium Kuba (Ministerio de la Industria Alimenticia)
MINAZ	Zuckerministerium Kuba (Ministerio del Azúcar)
MINCIN	Binnenhandelsministerium Kuba (Ministerio del Comercio Interior)
MINFAR	Verteidigungsministerium Kuba (Ministerio de las Fuerzas Armadas)
MININT	Innenministerium Kuba (Ministerio del Interior)
MINTUR	Tourismusministerium Kuba (Ministerio del Turismo)
MIP	Fischereiministerium Kuba (Ministerio de la Industria Pesquera)
OPP	Organe der Volksmacht (Órganos del Poder Popular)
PCC	Partido Comunista de Cuba (Kommuniste Partei Kubas)
RgW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
u.a.	unter anderem
UBPC	Unidades Básicas de Producción Cooperativa (Basiseinheiten der Kooperativproduktion)
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
USA	United States of America
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Vorwort

Seit der Teilnahme an einer wirtschaftsgeographischen Hauptexkursion im Jahre 1999 haben mich die Menschen Kubas, das Land selbst und seine ganz speziellen Gegebenheiten fasziniert. Nur einfach nach Kuba reisen, wollte ich aber nicht, so dass ich begann, mich mit vielen Themen inhaltlich zu beschäftigen. Nachdem ich meine Diplomarbeit zur städtischen Landwirtschaft in Kuba im Jahre 2001 abgeschlossen hatte, kam ich zu der Überzeugung, dass der Agrarsektor Kubas für weiterführende Untersuchungen interessant sei. Auch meine Freunde in Kuba bekräftigten mich in meinem Entschluss weiterzuforschen. Auch wenn das Thema vor dem Hintergrund des Datenzugangs und der ständigen Geheimniskrämerei eines sozialistischen Landes schwierig zu bearbeiten war, bestärkte mich mein kubanischer Kollege und Freund Prof. Dr. Andrés Lazo Machado von der Universidad de La Habana in meinem Vorhaben. Zitat: *„Daniel, todo se resuelve aquí. Aquí tienen datos de todo. Solo tenemos que buscar la manera de conseguirlos.“* (Daniel, alles lässt sich hier lösen. Sie haben hier Daten über alles. Wir müssen nur die richtige Art und Weise finden, um sie zu bekommen.). Ermutigt und gestärkt durch Andrés und meinen akademischen Mentor Prof. Dr. Elmar Kulke konnte ich mich der Bearbeitung des Themas widmen.

Sehr herzlich bedanken möchte ich mich bei meinen Kollegen Dr. Sven Henschel, Angela Schiefenhövel, Katja Ecke und meinem Freund Andreas Sommerschuh, die mich mit ihrer Diskussionsbereitschaft und ihren prüfenden Blicken stets unterstützten. Frau Dr. Juliane Korn, die die Arbeit in vielen Stunden Korrektur las, gebührt weiterhin mein Dank.

Besonderen Dank schulde ich meinen Eltern, die mich emotional stärkten und mir zu gegebener Zeit auch die ein oder andere Forschungsreise ermöglichten. Unschätzbare Dankbarkeit gebührt meiner Frau Nitza Díaz Menéndez und meiner Schwiegermutter Nitza Menéndez González. Sie verhalfen mir nicht nur zu einem „kubanischen Blick“ auf die Dinge, sondern ermöglichten mir durch das Erlernen der Spanischen Sprache und vieler Kubanismen, die Sachverhalte von „innen“ zu verstehen. Durch ihren persönlichen

Einsatz, ihr Organisationsgeschick und ihre Mithilfe entlasteten sie mich von mancherlei zeitraubenden Aufgaben, ließen mich einige meiner europäischen Sichtweisen überdenken und trugen so zum Gelingen der Arbeit bei.

1 Einleitung

Wirtschaftliche Prozesse sind in Zeiten der Globalisierung zunehmend komplexer. Immer mehr Akteure sind an der Erstellung eines Produktes - von der Konzeption desselben bis zur Konsumtion durch die Verbraucher - beteiligt. Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie, sinkende Transaktions- und Transportkosten sowie organisatorische Neuerungen im Produktionsbereich ermöglichen die räumliche Trennung einzelner Produktionsschritte der Wertschöpfungskette auf verschiedene Standorte. Die zunehmende Arbeitsteilung durch Auslagerung ökonomischer Funktionen und die zuvor beschriebenen Voraussetzungen führten in jüngerer Vergangenheit dazu, dass diese Standorte jeweils spezielle Teilschritte der Produktion in unterschiedlichen Teilräumen übernehmen. Gleiches gilt auch für die Nahrungsmittelwirtschaft¹ und die Herstellung industriell verarbeiteter Lebensmittel (vgl. NUHN 1993, S. 137).

In westlichen Industriegesellschaften haben sich die ursprünglich räumlich stark begrenzten Wertschöpfungsketten² durch die Modernisierung der Landwirtschaft, verbesserte Transporttechnologien sowie durch sinkende Transaktions- und Transportkosten aufgelöst. Die Notwendigkeit nach räumlicher Nähe von Produktion und Konsumtion von Agrarprodukten, wie noch nach dem distanzfunktionalen Ansatz³ von J. H. VON THÜNEN (1826) für den

¹ In dieser Arbeit werden die Begriffe Nahrungsmittelwirtschaft und Lebensmittelwirtschaft synonym verwendet.

² Im Weiteren werden diese als Produktions- und Warenketten bezeichnet. Eine Erweiterung des Begriffes der Wertschöpfungskette erscheint notwendig, da neben der wirtschaftlichen Leistung der einzelnen Wirtschaftsbereiche auch immaterielle Verflechtungen zwischen den einzelnen Akteuren Gegenstand der Untersuchung sind, die nicht unmittelbar zu einer Wertsteigerung des Produktes führen (vgl. Kapitel 3.1).

³ Der distanzfunktionale Ansatz beschreibt die Suche nach dem optimalen Produktionsstandort eines Agrarproduzenten in einem homogenen Raumsystem in Abhängigkeit des angebauten Agrarproduktes und der Entfernung des Produktionsbetriebes zum zentralen Markttort. Jedes Agrarprodukt beschreibt eine eigene Gewinnfunktion, die Lagerente. Diese kennzeichnet den Gewinn, der an verschiedenen Standorten innerhalb des Raumsystems mit der Produktion gartenbaulicher Produkte und dem Absatz dieser Güter im zentralen Markttort erzielt werden kann. Die Lagerente nimmt mit zunehmender Entfernung des Produktionsstandortes zum Absatzort ab, wogegen die Transportkosten proportional zunehmen. Da sich jeder Ag-

primären Wirtschaftssektor beschrieben, wandelte sich zugunsten einer zunehmenden Verflechtung und wechselseitigen Abhängigkeit einzelner Produktionsstufen und Standorte. Die Ausführung einzelner Wertschöpfungsschritte erfolgt in räumlich voneinander getrennten Standorten. Dabei können auch einzelne Segmente in Entwicklungs- und Schwellenländern verortet sein, die Steuerung der gesamten Warenkette und die höchsten Anteile an der Wertschöpfung verbleiben jedoch in den Industrieländern.

In vielen Entwicklungsländern bleiben die Warenketten im Bereich der Lebensmittelwirtschaft⁴ aufgrund ungünstiger ökonomischer Rahmenbedingungen weiterhin räumlich stark konzentriert. Der Anbau gartenbaulicher Produkte, die Aufbereitung, Verarbeitung, Veredelung, Distribution und der Absatz an die Endverbraucher sind auf die Versorgung der lokalen und regionalen Nachfrage ausgerichtet. Typisches Kennzeichen sind lokale Wirtschaftssysteme, deren Warenketten keine oder wenige überregionale materielle und immaterielle Verflechtungsbeziehungen aufweisen. Eine Ausnahme stellen solche Entwicklungsländer dar, die teilweise in die internationale Arbeitsteilung integriert sind. SCHOLZ (2004) spricht in diesem Zusammenhang von einer fragmentierten Entwicklung in den Ländern, bei der nur einzelne exportorientierte Wirtschaftsbereiche in internationale Produktions- und Warenketten eingebunden sind. Sie weisen mitunter nur geringe Verflechtungen zur übrigen Binnenwirtschaft des Landes auf. Die sich bildenden Fragmente stehen nur teilweise in Beziehung zueinander oder existieren isoliert nebeneinander.

Die vorliegende Arbeit untersucht diese Verflechtungen am Beispiel Kubas. Das Land geriet in den Jahren 1989/90 in die schwerste binnen- und außenwirtschaftliche Krise seit der Revolution von 1959. Mit der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation der ehemaligen Mit-

rarproduzent nur für die Produktion jenes Produktes mit der höchsten Lagerente entscheidet, sortieren sich die Standorte mit spezifischen Anbauprodukten konzentrisch um den zentralen Markttort.

⁴ Die Lebensmittelwirtschaft umfasst im Folgenden die landwirtschaftliche Produktion, die industrielle Verarbeitung, den Transport, die Distribution an Großhändler und die Kommerzialisierung an den Endverbraucher und grenzt sich somit deutlich von der Lebensmittelindustrie, bei der die industrielle Verarbeitung, Veredelung und Weiterverarbeitung im Vordergrund steht, ab.

gliedsstaaten des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RgW) änderten sich auch für Kuba schlagartig die Rahmenbedingungen. Das Wegbrechen der für das Land wichtigen Absatz- und Beschaffungsmärkte und die ausbleibenden Lieferungen aus den übrigen RgW-Staaten, besonders der ehemaligen Sowjetunion, mit agraren sowie industriellen Vor- und Fertigprodukten führten zu einem plötzlichen Zusammenbruch der kubanischen Wirtschaft.⁵

Besonders stark betroffen waren die Agrar- und Lebensmittelindustrie des Landes. In Kompensationsgeschäften mit den Partnerländern des RgW importierte Kuba den Großteil seiner benötigten Lebensmittel. Der Rückgang des BIP um 35% im Zeitraum von 1990 bis 1994 führte zu einer schwerwiegenden Versorgungskrise der Bevölkerung, die durch die kubanische Lebensmittelwirtschaft nicht kompensiert werden konnte (vgl. KRÜGER 2001, S. 26).

Die Reisproduktion betrug im Jahre 1995 nur noch 40% gegenüber 1989, die Produktion von Milch verringerte sich im gleichen Zeitraum um die Hälfte, die Getreideproduktion minimierte sich um 48% und die Produktion von Gemüse schließlich um ein Drittel (vgl. CEPAL 1998, S. 223). Auch im Bereich der Geflügel-, Schweine- und Rindfleischproduktion verminderte sich die Produktion im erwähnten Zeitraum drastisch.

Die starke Außenabhängigkeit des Landes führte auf der anderen Seite aber auch zu weiteren strukturellen Problemen der eigenen Wirtschaft. Ein ineffizienter und sehr kostenintensiver Agrarsektor vermochte es nicht, Agrarprodukte in ausreichendem Umfang für die industrielle Weiterverarbeitung und Herstellung von Nahrungsmitteln bereitzustellen. Somit reduzierte sich nicht nur die Anzahl der beteiligten Akteure in der Produktions- und Warenkette der kubanischen Lebensmittelwirtschaft, sondern auch die räumliche Dimension. Es erfolgte eine Rekonzentration der räumlichen Ausdehnung auf die regionale Ebene.

⁵ In der Literatur wird das quantitative Ausmaß des Zusammenbruches des kubanischen Außenhandels in den Jahren 1990/91 mit 85% beziffert (vgl. Lessmann 1993a, S. 3, Henkel 1996, S. 5).

Die mit der Krise zu Beginn der 1990er Jahre beginnenden Transformationen in der kubanischen Lebensmittelindustrie, ihre vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereiche sowie der Einfluss staatlicher Akteure und internationaler Lebensmittelkonzerne auf die Produktions- und Warenketten sind Gegenstand dieser Arbeit. Im Rahmen dessen wird bewusst auf eine Analyse der Ketten und ihrer materiellen und immateriellen Verflechtungsbeziehungen entsprechend der traditionellen Gliederung der Wirtschaft nach Sektoren und Branchen verzichtet. Vielmehr werden die Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft als ganzheitliches Produktionssystem betrachtet. Durch eine produktbezogene Untersuchung können alle Segmente der Produktions- und Warenketten berücksichtigt werden.⁶

Von besonderem Stellenwert in dieser Arbeit sind die Anpassungsstrategien, die in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft seit Beginn der 1990er Jahre angewendet werden, die unterschiedlichen Konfigurationen der Produktions- und Warenketten sowie ihre Merkmale und die räumlichen Auswirkungen auf das Standortsystem der Warenketten. Neben der Verortung der einzelnen Segmente der Warenketten werden materielle und z.T. immaterielle Verflechtungsbeziehungen zu erklären sein, welche die Machtposition einzelner Akteure in der Warenkette erläutern und strategische Knotenpunkte aufzeigen.

Die Idee, die Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft zu untersuchen, beruht auf einer früheren Arbeit des Autors zu den Strukturen und Entwicklungen in der städtischen Landwirtschaft in Kuba aus dem Jahre 2001 (vgl. KRÜGER 2001). Aktivitäten im Bereich der urbanen Landwirtschaft gab es auf Kuba vor 1993 kaum. Zunächst auf privaten Initiativen basierend und später auch staatlich gefördert, waren sie eine Reaktion der städtischen Bevölkerung auf die wirtschaftliche Krise und auf die enormen Versorgungsschwierigkeiten. Zur Verfügung stehende

⁶ Segmente stellen in einer Produktions- und Warenkette jeweils einen abgeschlossenen Produktionsschritt dar, an dem zu Beginn und am Ende Marktbeziehungen stehen. Sie sind wesentliches Gliederungselement einer Filière (vgl. Kapitel 3.2).

Brachflächen städtischen Bodens wurden zu Ackerböden umgewandelt oder es wurden künstliche Beete angelegt, um darauf Agrarprodukte anzubauen.

Wegen defizitärer Strukturen im Produktions- und Transportbereich, der Ineffizienz des traditionellen Landwirtschaftssektors sowie des Scheiterns mehrerer staatlicher Hilfsprogramme entstanden lokale Wirtschaftskreisläufe. Durch den Anbau von Agrarprodukten konnte so wenigstens die Grundversorgung der Bevölkerung in den Städten, insbesondere in Havanna, gewährleistet werden; ein adäquates Substitut für einen funktionierenden Agrarsektor war die urbane Landwirtschaft jedoch nie und wird es auch nie sein können.

Die in der früheren Arbeit aufgezeigten Probleme und der mit den Jahren zu beobachtende Lähmungszustand in der kubanischen Volkswirtschaft gaben den Anlass, den traditionellen Agrarsektor, die Lebensmittelindustrie Kubas sowie die Strukturen der Distribution der Lebensmittel zu analysieren. Die Arbeit zielt darauf ab:

- Kenntnisse über die Organisation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft und ihre Produktions- und Warenketten zu gewinnen,
- funktionierende Strukturen, aber auch Defizite aufzudecken,
- Aussagen zu den räumlichen Strukturen der Produktions- und Absatzverflechtungen zu ermöglichen und
- eventuell vorhandene Probleme durch angepasste Lösungen zu verbessern.

Die Bedeutung dieses Themas beruht in erster Linie in dem Anspruch eines jeden Landes, die eigene Bevölkerung in ausreichender Menge mit Agrarprodukten und industriell veredelten Lebensmitteln versorgen zu können. Hinzu kommt das von der kubanischen Regierung angestrebte Ziel, wirtschaftliche Entwicklungsimpulse in der Binnenökonomie durch die Entwicklung des internationalen Tourismus zu reanimieren. Teure Nahrungsmittelimporte sollen durch die interne Produktion substituiert werden, um gleichzeitig eine wettbewerbsfähige Exportindustriestruktur aufzubauen.

2 Konzeption und Aufbau der Arbeit

Das Konzept der vorliegenden Arbeit verfolgt das Ziel, die Strukturen und Entwicklungen in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft aufzuzeigen. Ansatzpunkt der Untersuchung sind die aktuellen Produktions- und Warenketten in diesem Wirtschaftsbereich und ihre einzelnen Akteure. Mit Hilfe der internen Merkmale und externen Anforderungen werden unterschiedliche Typen von Warenketten erklärt. Die von hoher Relevanz erachteten Dimensionen sind die input-output-Struktur der Warenketten, die Macht- und Entscheidungsstrukturen und institutionellen Rahmenbedingungen innerhalb der Warenketten sowie die räumlichen Strukturen.

Im **Kapitel 1** erfolgen zunächst eine inhaltliche und räumliche Einordnung der Arbeit sowie eine Abgrenzung der Zielstellung.

Nach einer kurzen Beschreibung zur Konzeption und zum Aufbau der Arbeit im **Kapitel 2** werden im **Kapitel 3** unterschiedliche theoretische und empirische Arbeiten zu den Themenbereichen 'Produktionssysteme' und die Segmentierung von einzelnen Produktions- bzw. Wertschöpfungsschritten innerhalb von Produktions- und Warenketten vorgestellt, die agrarwirtschaftliche, industrielle und distributive Aktivitäten von der Primärgüterproduktion über die industrielle Verarbeitung/Veredlung bis zum Absatz der Waren betrachten. Die verwendeten Konzepte und Theorieansätze werden anschließend miteinander verglichen und auf ihren Erklärungsgehalt für die eigene Untersuchung überprüft.

Im **Kapitel 4** werden die aus der Zielstellung der Arbeit abgeleiteten erkenntnisleitenden Fragestellungen nach unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen differenziert. Neben der Datengrundlage und der gewählten Untersuchungsmethoden wird im Besonderen auch auf die Grenzen der Untersuchung hingewiesen.

Die Entwicklungen im Agrarsektor, in der Lebensmittelindustrie und im Einzelhandel Kubas werden im **Kapitel 5** dargestellt. Die heute zu beobach-

tenden unterschiedlichen Strukturen sollen zu einem besseren Verständnis und zu einer Einordnung der Produktions- und Warenketten beitragen.

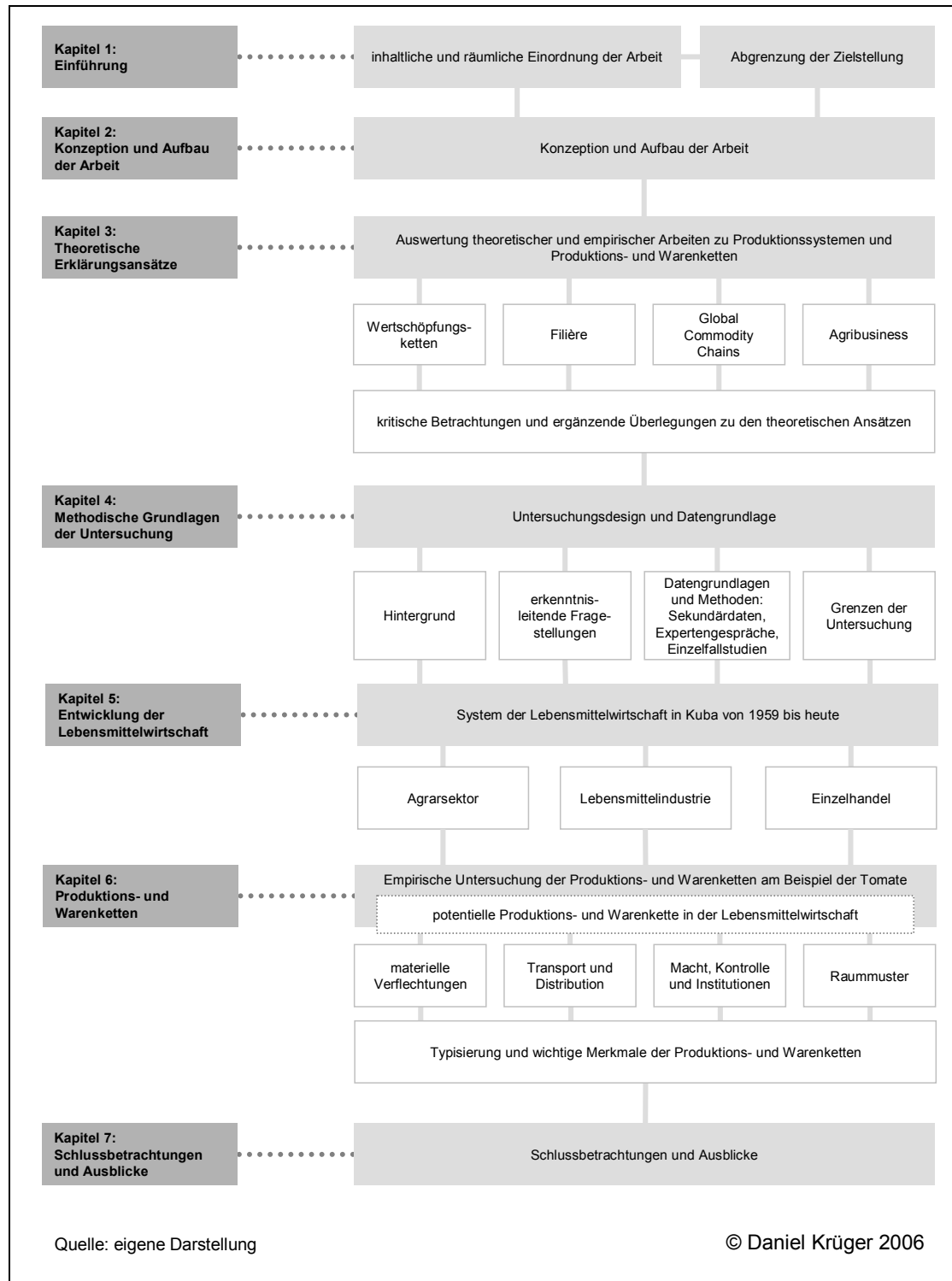


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit und Struktur der Untersuchung

Im **Kapitel 6** werden die im Rahmen der empirischen Arbeit qualitativen Ergebnisse analysiert. Aus der Beschreibung der input-output-Strukturen, der Transport- und Distributionsorganisation, der Macht- und Kontrolleinflüsse, des institutionellen Rahmens und der räumlichen Strukturen wird im Anschluss eine Typisierung und Merkmalsbeschreibung der Produktions- und Warenketten vorgenommen.

Das **Kapitel 7** stellt die Schlussbetrachtungen zusammen und soll einige Ausblicke in die Zukunft geben.

3 Theoretische Erklärungsansätze

Ausgangspunkt eines jeden Produktionssystems oder -komplexes sind Produktionsketten, welche sich aus verschiedenen Verarbeitungsstufen zusammensetzen. Die jeweils erste Stufe ist die Gewinnung der Rohmaterialien, aus denen in den jeweils nächsten Stufen des Gesamtsystems die Vor- bzw. Zwischenprodukte für ein bestimmtes Endprodukt hergestellt werden. Technologische Möglichkeiten und Machtüberlegungen bestimmen die Grenzen zwischen den einzelnen Produktionsschritten. Von daher entscheidet das jeweils vorhandene und auch realisierbare technische Wissen darüber, ob ein Produkt mit den vorhandenen technologischen Möglichkeiten in einem Unternehmen weiter verarbeitet werden kann oder ob sich ein neuer Produktionsschritt mit anderer Produktionstechnologie anschließt. Die Produktionskette als Abfolge von Produktionsschritten ist durch materielle Austauschbeziehungen, also Lieferverflechtungen, untereinander verbunden (vgl. LENZ 1997, SCHAMP 2000).

Die in der vorliegenden Arbeit verwendeten theoretischen Ansätze haben das gemeinsame Merkmal, dass sie Verflechtungsbeziehungen und Austauschprozesse in einem Produktionssystem auf sektoraler und/ oder räumlicher Ebene abbilden. Nicht alle verwendeten Konzepte und Modelle weisen einen eindeutigen räumlichen Bezug auf. Andererseits ist jede wirtschaftliche Aktivität aber auch immer räumlich verortet und stellt sehr unterschiedliche Anforderungen an die technologisch-wirtschaftliche Ausstattung einer Region, welche für die Herstellung und Distribution eines Produktes notwendig ist. Einzelne Standorte übernehmen dabei Teilfunktionen der Produktion in unterschiedlichen Teilräumen. Die theoretischen Konzepte zu Produktions- und Warenketten entsprechen den systemischen Ansätzen, denn durch die Struktur und Dynamik der internen Betriebsmerkmale und der externen Verflechtungen von Unternehmen ändern sich die Standortanforderungen der einzelnen Produktionsschritte und dadurch die Struktur und Dynamik des gesamten Produktionssystems.

Die Vorstellungen von einfachen input-output-Beziehungen in einer Produktionskette und die Abfolge und Trennung von einzelnen Produktionsschritten durch den technologischen Grad in den Betrieben haben sich im Zeitverlauf verändert. SCHAMP verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Technik, wie noch in der Industriegeographie der 1970er Jahre angenommen, keine eindeutige Einsicht in die „institutionelle Ordnung der Produktionskette geben kann“ (SCHAMP 2000, S. 27). Vielmehr ist sie von bestimmten Interessen des wirtschaftlich handelnden Menschen gemacht, die spezielle Anordnung der Produktionsschritte und die Organisation des Produktionskomplexes sind jedoch das Ergebnis von immateriellen Eigenschaften, den Macht-, Kontroll- und Verhandlungsprozessen der Akteure (Unternehmen, Institutionen, Staat). Akteure determinieren durch ihr Handeln und ihr strategisches Verhalten die Struktur/Organisation der Produktionskette oder des Produktionssystems. Die institutionelle Ordnung entscheidet infolgedessen darüber, welche technischen Produktionsstufen innerhalb oder außerhalb eines Betriebes bzw. Unternehmens angeordnet werden sollen (vgl. CEPAL 2001, S. 30).

3.1 Betrachtungen zur Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette nach PORTER (1985, S. 63) beleuchtet die Leistungserbringung in einem Unternehmen. PORTER legt seinen Überlegungen den Wertschöpfungsprozess eines Betriebes zugrunde und betrachtet daher die Wertschöpfungskette oder value added chain als sequenzielle Gliederung der Leistungserstellung des Unternehmens. Nach PORTER wird mit der Wertschöpfungskette „die Gesamtheit aller Primär- und Sekundärprozesse zusammengefasst, die in einem Unternehmen zur Schaffung von Mehrwert beitragen“ (PORTER 1991, S. 61f).

Die Wertschöpfungskette setzt sich aus mehreren Grundtypen zusammen (vgl. DICKEN, LLOYD 1999, S. 217). Diese Grundtypen sind in primäre und sekundäre oder unterstützende Aktivitäten gegliedert (siehe Abbildung 2).

Primäre Aktivitäten beziehen sich auf die Erstellung der Leistung sowie den Leistungsaustausch mit dem Kunden und erhöhen den Mehrwert der Produktionsfaktoren.⁷

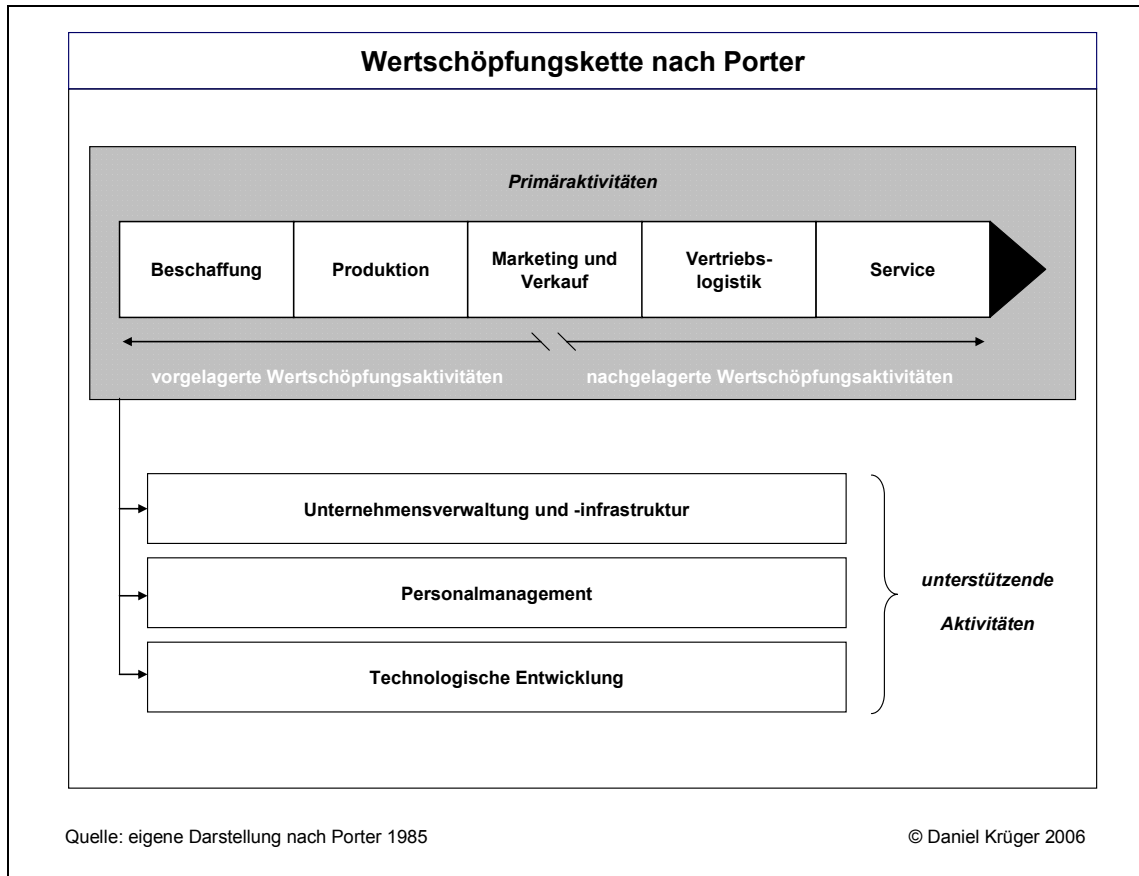


Abbildung 2: Die Wertschöpfungskette nach PORTER (1985)

Primäre Funktionen sind Beschaffung, Produktion, Vertriebslogistik, Marketing/Verkauf und Service für den Kunden (vgl. DICKEN, LLOYD 1999, S. 217ff):

⁷ In dem Konzept der Wertschöpfungskette nach Porter (1991) werden betriebswirtschaftliche Produktionsfaktoren berücksichtigt. Dazu zählt neben Arbeit, Kapital und technischem Wissen auch der Produktionsfaktor Boden, der in der Wirtschaftsgeographie oft unberücksichtigt bleibt. Der Boden als immobiler Produktionsfaktor spielt gerade in der modernen Industrie- und Dienstleistungsgeographie eine untergeordnete Rolle. Welchem dieser Produktionsfaktoren die größte Bedeutung zukommt, hängt in erster Linie von den betriebs- und branchenspezifischen Gegebenheiten ab. Aber gerade die mobilen Produktionsfaktoren haben inzwischen für die Standortwahl und -verteilung einen weitaus höheren Stellenwert als Boden bzw. Bodenkosten.

- *Beschaffung* beinhaltet Tätigkeiten, die den Empfang, die Lagerung und die Verteilung der für den Produktionsprozess des Unternehmens benötigten Einsatzmaterialien umfassen (Verwaltung der Rohstoffe, Lagerung, Bestandskontrolle und interne Betriebslogistik),
- *Produktion* umfasst sämtliche operativen Aktivitäten, bei welchen die Einsatzmaterialien in das Produkt (Ware oder Dienstleistung) des Unternehmens umgewandelt werden (z.B. maschinelle Fertigung, Montage, Prüfung und Verpackung),
- *Marketing und Verkauf* ist die Informationsbereitstellung zum Produkt, um potenzielle Kunden über die Existenz desselben zu informieren und den Erwerb zu ermöglichen (Werbung, Verkaufsrepräsentanten),
- *Vertriebslogistik* setzt sich aus der Lagerung der gefertigten Produkte im Unternehmen und der anschließenden Verteilung an die Kunden zusammen,
- *Service* beinhaltet Aktivitäten, die dazu beitragen, den Wert des Produktes während des Gebrauchs zu erhalten oder zu verbessern (Installationen, Reparaturen, Wartung).

Sekundäre oder unterstützende Aktivitäten beschaffen und erzeugen erforderliche Inputs, so dass die primären Aktivitäten durchgeführt werden können. Sie bewirken jedoch keinen direkten Wertzuwachs im Unternehmen. Zu den unterstützenden Aktivitäten im Rahmen der Wertschöpfungskette zählen die Unternehmensverwaltung und -infrastruktur, das Personalmanagement und die technologische Entwicklung (vgl. DICKEN, LLOYD 1999, S. 218f):

- *Unternehmensverwaltung und -infrastruktur* beinhalten dispositive Tätigkeiten, wie z.B. Managementtätigkeiten (Planung, Kontrolle, Buchhaltung, Rechtsabteilung und Finanzmanagement),
- *Personalmanagement* umfasst Rekrutierung, Training, Motivation und Führung der Unternehmensmitarbeiter und die

- *technologische Entwicklung* fasst sämtliche Bemühungen im Bereich der F&E, des Produktdesigns und der Produktgestaltung zusammen.

Aus der Darstellung der segmentierten Wertschöpfungskette nach PORTER ergeben sich Fragestellungen zur Organisation von Unternehmen und somit zum Produktionssystem. Alle Primäraktivitäten können in nur einem Unternehmen ausgeführt werden. Andererseits kann sich ein Unternehmen auch auf die Ausübung nur einer primären Aktivität im Rahmen eines räumlich gegliederten Produktionssystems spezialisieren.

Was entscheidet nun aber darüber, welche Wertschöpfungsaktivitäten in einem Unternehmen selbst durchgeführt werden und welche es von anderen Unternehmen realisieren lässt?

Die Entscheidung über Internalisierung oder Externalisierung (make-or-buy) wird letztlich unter Wettbewerbsbedingungen nach wirtschaftlichen Überlegungen getroffen. Dem Transaktionskostenansatz⁸, der solche Überlegungen berücksichtigt, liegen dabei die Transaktionskosten⁹ zugrunde. Durch Beurteilung der entstehenden Transaktionskosten ermöglicht der Transaktionskostenansatz eine Entscheidung des Unternehmens darüber, wann Teile der ökonomischen Leistungsbeziehung eher über den Markt,

⁸ Begründer der Transaktionskostentheorie ist Oliver E. Williamson (1975). Die Transaktionskostentheorie behandelt die Transaktion als elementare Untersuchungseinheit sozioökonomischer Aktivitäten (vgl. Döring 1998, S. 31). Der Transaktionskostenansatz ist dem Gebiet der Neuen Institutionenökonomie zuzurechnen und stellt einen fruchtbaren Denkansatz dar, wie Unternehmen ihre Aufgaben und Organisation formulieren, damit die entstehenden Transaktionskosten möglichst gering gehalten werden (vgl. Bender et al. 1992, S. 57). Allerdings besteht bei den Transaktionskosten das konstitutive Problem, dass sie i.d.R. nur beschrieben werden können und sich in den seltensten Fällen in monetären Einheiten ausdrücken lassen.

⁹ Erstmals wurde der Terminus der Transaktionskosten in der Arbeit „The Nature of Firms“ von Coase im Jahre 1937 erwähnt (zit. bei Döring 1998, S. 28). Aus der Existenz von Transaktionskosten leitete er einen Ansatz her, der begründet, warum es Unternehmen gibt und nicht alle zur Erstellung von Produkten notwendigen Transaktionen über den Markt abgewickelt werden, sondern überdies auch Hierarchiebeziehungen entstehen können. Hierarchiebeziehungen bezeichnen eine Leistungserbringung, die das Unternehmen mit Hilfe eigener Kapazitäten erbringt.

wann über Hierarchie oder mittels eines Netzwerkes¹⁰ erbracht und koordiniert werden. Allgemein lassen sie sich in ex ante- und ex post-Transaktionskosten einteilen; Erstere entstehen vor, Letztere nach einem Geschäftsabschluss (vgl. SCHUMANN 1987, S. 213). Transaktionskosten ergeben sich zusätzlich zu den Produktionskosten, wobei im Einzelnen folgende dazuzählen (vgl. BITZ et al. 1993, S. 107; DÖRING 1998, S. 32):

- *Anbahnungs- oder Suchkosten*, also Kosten der Informationssuche über Lieferanten und Abnehmer,
- *Vereinbarungskosten*, wie z.B. Verhandlungs- und Vertragskosten,
- *Abwicklungskosten*, d.h. Kosten der Steuerung der Aufgabenerfüllung,
- *Kontrollkosten*, d.h. Überwachungskosten über Termineinhaltung, Qualitäten, Mengen und Preise,
- *Anpassungskosten*, also entstehende Kosten für die Durchsetzung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- oder Preisänderungen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen sowie
- *Opportunitätskosten*, wie z.B. für verpasste Gelegenheiten.

Die jeweilige Höhe der Transaktionskosten wird bestimmt durch Spezifität, Umweltunsicherheit und Häufigkeit (vgl. BITZ et al. 1993, S. 107). Spezifische Aufgaben - einschließlich des Prozesses ihrer Erstellung - erhöhen die Kosten für Vereinbarung, Bewertung, Abwicklung und Kontrolle. Die Spezifität umschreibt den Grad der Spezialisierung einer Leistungserstellung. Sie ist dann spezifisch, wenn sie nicht oder nur sehr schwer für einen anderen als den ursprünglich vorgesehenen Zweck eingesetzt werden kann (vgl. DÖRING 1998, S. 33). Die Spezifität kann wiederum mehrere Ursachen haben (vgl. VETSCHERA 2000, S. 13):

¹⁰ Die Organisationsform des Netzwerkes kam bei den Betrachtungen zu Koordinationsformen zwischen Unternehmen erst zu Beginn der 1990er Jahre dazu (vgl. Sydow 1992, S. 79).

- *sachliche Spezifität* setzt bestimmte Sachgüter (z.B. Spezialmaschinen) voraus, die aufgrund ihrer physischen Natur nur für diesen Zweck genutzt werden können,
- *persönliche Spezifität* umschreibt bestimmte Kenntnisse bzw. Fähigkeiten, die für eine bestimmte Transaktion nötig sind,
- *räumliche Spezifität* trifft für Güter zu, die nur an einem bestimmten Standort sinnvoll genutzt werden können (z.B. räumliche Nähe zu Lagerstätten von Erz oder Kohle bei der Roheisen- und Stahlerzeugung) und
- *zeitliche Spezifität* umfasst Güter, welche nur für einen kurzen Zeitraum genutzt werden können, wie z.B. leicht verderbliche Produkte.

Bei Standardleistungen bzw. -gütern, wie beispielsweise Reinigungsdienste oder einfache Bauteile (Schrauben), besitzen externe Betriebe Kostenvorteile gegenüber der eigenen Leistungserbringung, da sie aufgrund einer größeren Nachfrage - auch durch andere Abnehmer - Skalenerträge (economies of scale) erzielen. Bei spezialisierten Leistungen oder Gütern wären die Transaktionskosten durch eine externe Koordination höher als durch die interne Erstellung, da vor allem Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten durch die hohe Komplexität der Leistungserstellung steigen. Demnach sind Transaktionen mit hoher Spezifität besser in Hierarchien und Aufgaben geringerer Komplexität besser über den Markt abzuwickeln.

Wenn Mengen, Qualitäten, Termine oder Preise seltener an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, verringert sich die Umweltunsicherheit für das Unternehmen, und die Transaktionskosten sinken, da sich die Vereinbarungsbedingungen vereinfachen. Die Umweltunsicherheit steigt für das Unternehmen, wenn sich die Rahmenbedingungen in der Produktion häufig ändern. Der Einsatz von I&K-Technologien und computergestützten Produktionsabläufen hat zur Folge, dass Vereinbarungs- und Kontrollkosten nicht steigen. Dies zeigen Erfahrungen in der just-in-time-Logistik zwischen Herstellern und Zulieferern gerade in technologieintensiven Branchen.

Für die Häufigkeit von Kooperationen gilt nach dem Transaktionskostenansatz, dass je öfter Transaktionen durchgeführt werden, desto eher besteht eine Tendenz in Richtung interner Leistungserstellung. Es können sich dann Spezialisierungsvorteile, geringere Kosten in der internen Organisation und Lerneffekte ergeben.

Die Frage nach Internalisierung oder Externalisierung von Aktivitäten der Wertschöpfungskette ist bei weitem nicht statisch (vgl. DICKEN, LLOYD 1999, S. 220) und entscheidet über zukünftige Strategien des Unternehmens. So kann ein Unternehmen sein Aktivitätenspektrum in der Wertschöpfungskette weiter ausbauen, in dem es Leistungen aus vor- oder nachgelagerten Bereichen integriert. Mit der Entscheidung über vertikale Integration legt sich ein Unternehmen über die vorwärts- oder rückwärtsgerichtete Expansion seiner Produktionsaktivitäten fest. So kann ein Unternehmen in die Herstellung eigener Komponenten oder die Gewinnung eigener Rohstoffe investieren (vgl. DICKEN, LLOYD 1999, S. 236). Es könnte sich aber auch dazu entscheiden, Aktivitäten der Wertschöpfungskette zu integrieren, die näher am Markt liegen. Durch eine vorwärtsgerichtete Integration der Bereiche Distribution und Marketing ist es möglich, einen stärkeren Kontrolleinfluss auf das Marktgeschehen zu erlangen. Zu diesen Kontroll- und Machtüberlegungen verleiten eine größere Kontrolle über Qualität, Quantität und Preis oder eine stärkere Marktmacht. Im Falle einer horizontalen Integration schließen sich Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette stehen, zusammen. Im Idealfall bilden sich Vertrauensbeziehungen zwischen den Betrieben heraus, die dazu führen, dass opportunistisches Verhalten in den Hintergrund tritt.

Eine andere Alternative wäre die Reduzierung des eigenen Leistungsspektrums durch Desintegration von Funktionen auf andere Unternehmen. Durch Desintegration entsteht ein räumlich gegliedertes Produktionssystem, an dem mehrere Akteure beteiligt sind. Auch in diesem Fall treten Vertrauensbeziehungen in den Vordergrund. Die Form der Unternehmensorganisation entspricht damit weder dem Markt noch der Hierarchie, sondern der eines Netzwerkes. Netzwerke weisen dabei engere Bindungen zwischen den Einheiten auf als bei einem reinen Leistungsaustausch über den Markt und

schwächere Bindungen als in der Hierarchiestruktur eines Unternehmens. Ein Netzwerk kann räumlich konzentriert sein, oder die beteiligten Akteure sind räumlich dezentral, aber funktional über spezifische Austauschbeziehungen miteinander organisiert (vgl. SCHAMP 2000, S. 69).

Im Allgemeinen lassen sich für Produktionssysteme zwei Arten von Netzwerken unterscheiden: solche, deren Zweck die gemeinsame Produktion ist und solche, die die Produktion mit dem Zugang zum Konsumenten verbinden. Letztere stellen eine neue Form der Organisation der industriellen Produktion dar (vgl. SCHAMP 2000, S. 70). Ihr inhärentes Merkmal ist, dass die gesamte Produktionskette durch jenen Akteur organisiert wird, der den größten Markteinfluss besitzt. Die Standortwahl jedes einzelnen Akteurs ist abhängig von den spezifischen Standortanforderungen der Betriebe im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette, von der Bereitstellung der Rohmaterialien bis hin zur Erstellung des Endproduktes. Diese nicht-territorialen Unternehmensnetzwerke werden im Weiteren näher betrachtet. Den Transaktionskosten wird weniger Beachtung zuteil, dafür sollen die Dominanz-, Macht- und Kontrollbestrebungen in der Produktionskette näher beleuchtet werden.

3.2 Das *Filière*-Konzept zur Beschreibung von vertikalen Produktions- und Distributionsverflechtungen in einem Produktionssystem

Das Konzept der *filière* erfasst komplexe Zulieferer- und Absatzbeziehungen einer Produktionskette zwischen verschiedenen produzierenden Akteuren und Dienstleistern. Im deutlichen Unterschied zu den input-output-Strukturuntersuchungen der einfachen Produktionskette fokussiert sich das *Filière*-Konzept¹¹ auf Teilbereiche einer Volkswirtschaft und liefert durch seine Erweiterung eine genauere Erfassung von Verflechtungsbeziehungen. So

¹¹ Im Ursprung sollte das *Filière*-Modell auf Basis seiner empirischen Raumstrukturanalyse in Frankreich als ein Instrument der nationalen Raumwirtschaftspolitik eingesetzt werden.

bezieht sich eine Untersuchung nach dem Filière-Konzept stets auf ein konkretes *Untersuchungsprodukt* (z.B. Tomate) oder einen konkreten *Produktbereich* (z.B. Milch- oder Forstwirtschaft) und einen bestimmten *Untersuchungszeitraum*.

Mit diesem französischen Ansatz aus den 1970er Jahren ist eine sektorübergreifende Beschreibung von Verflechtungen zwischen Unternehmen möglich, jedoch liegt die Besonderheit des Filière-Ansatzes in seiner produktbezogenen Analyse der Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren einer Warenkette. Wegen dieser besonderen Eigenschaft der *filière* wurde der Ansatz als Erweiterung zum Konzept der *économie agro-alimentaire* als Analyseinstrument auch in der Nahrungsmittelwirtschaft bereits sehr früh angewendet (vgl. NUHN 1993, S. 138).

Das Konzept der *économie agro-alimentaire* bildet Herstellungs- und Verteilungsprozesse ab, die von der landwirtschaftlichen Produktion über die industrielle Verarbeitung agrarischer Güter bis zur Verteilung der Produkte der Lebensmittelindustrie durch den Handel sowie durch Restaurationsbetriebe reichen (vgl. MALASSIS 1973 und 1975). Es bleibt allerdings kritisch anzumerken, dass in dem Ansatz von MALASSIS weder die privaten Endverbraucher als Endglied noch die Akteure aus dem Zuliefererbereich als laterale Kettenglieder Berücksichtigung finden.¹²

Die Untersuchung einer *filière* kann entweder zu Beginn der Kette mit der Gewinnung der Rohstoffe ansetzen oder am Ende mit dem letzten Kettenglied, dem Endprodukt. Die sektorübergreifende Betrachtung des Konzeptes erschließt sich aus dieser produktbezogenen Analyse. Es werden nicht die einem Wirtschaftssektor zugeordneten ökonomischen Aktivitäten betrachtet, also jene des ausschließlich primären, sekundären oder tertiären Sektors, sondern die wirtschaftliche Aktivität, die zur Herstellung des Produktes

¹²

In der wissenschaftlichen Literatur ist eine Reihe von Arbeiten vorhanden, die sich kritisch mit dem Konzept der *économie agro-alimentaire* auseinandersetzen. Exemplarisch sei hier auf die umfangreiche Arbeit von Molina (1995) verwiesen, die zudem den temporalen Wandel der Theoriebezüge im Zeitraum zwischen 1945 bis 1994 untersucht.

notwendig ist und Produktions-, aber auch tertiäre Wirtschaftsaktivitäten einschließt (vgl. LENZ 2005, NUHN 1993, SCHAMP 2000).

Eine Untersuchung von filières kann auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen erfolgen. Dabei werden vertikale Beziehungen zwischen Betrieben und Akteuren beschrieben sowie Schnittstellen zwischen einzelnen Produktionsabschnitten dargestellt. Neben dieser mikroökonomischen Sichtweise betont SCHAMP (2000, S. 30) den mesoökonomischen Charakter und damit das Besondere und Neue des Filière-Konzeptes. Er fasst die filière „als dezentrale Organisationsform“ auf, „deren Elemente als eine Sequenz von verschiedenen Institutionen mesoökonomischer Art wie Märkte und Industriebranchen verstanden werden können und deren Koordination und Kontrolle nicht durch Hierarchie sichergestellt werden kann“ (SCHAMP 2000, S. 30). Auch wenn jedem einzelnen Produktionsschritt unterschiedliche Absatz- und Beschaffungsmärkte zugeordnet werden können, bleibt in kritischer Anmerkung zu SCHAMP festzustellen, dass die Ebene des Einzelbetriebes stets Ausgangspunkt der empirischen Strukturanalyse der filière bleibt, um die Akteure der Kontrolle und Koordination innerhalb der Warenkette abzuleiten. Er behält insofern recht, als dass die Betriebe und Unternehmen sowohl unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen als auch verschiedenen Wirtschaftssektoren zugeordnet werden können. Der mesoökonomische Charakter der filière steht damit gleichberechtigt neben dem mikroökonomischen und ist abhängig von der jeweiligen Betrachtungsebene.

Im Weiteren soll demnach unter der filière die „Gesamtheit aller Produktions- und Distributionsstadien verstanden werden, die von den Rohstoffen bis zur Bedürfnisbefriedigung des Endverbrauchers reicht, und zwar unabhängig davon, ob es sich dabei um ein materielles Bedürfnis oder eine Dienstleistung handelt“ (STOFFAES 1980, S. 10).

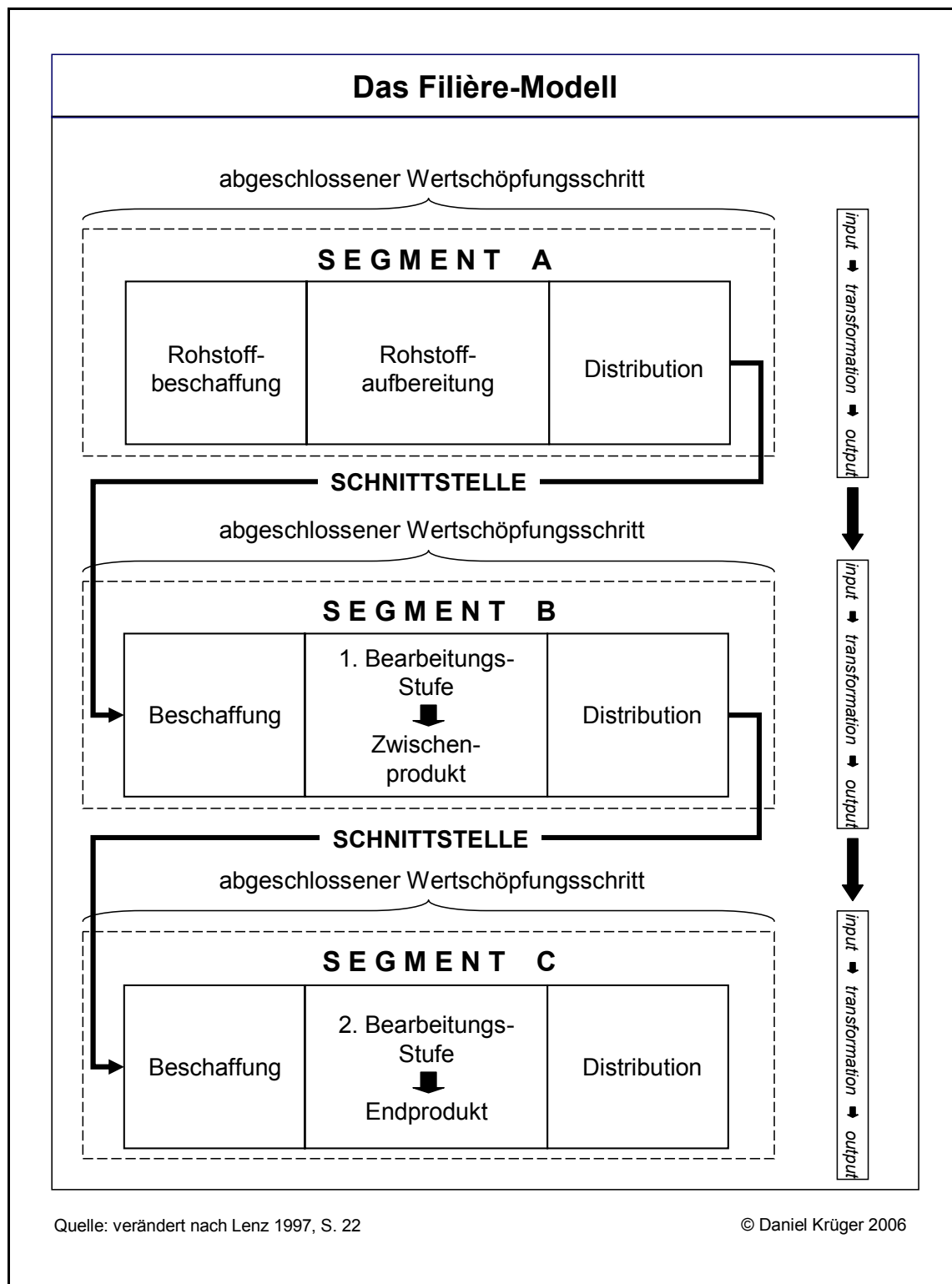


Abbildung 3: Segmente des Produktions- und Distributionssystems in einer filière

Das Modell erfasst einzelne Segmente bzw. Glieder eines Produktions- und Distributionssystems in vertikaler Abfolge sowie einzelne Schnitt-

stellen zwischen den Segmenten, die als strategische Knoten bezeichnet werden (vgl. HUGON 1988, S. 667, KULKE 2004, S. 63). Segmente sind geschlossene Produktionsabschnitte des Produktions- und Distributionsprozesses mit speziellen Funktionen, an deren Anfang und Ende Marktbeziehungen bestehen, wenngleich die Definition des Segmentes in der Literatur nicht einheitlich ist.¹³

Zu Beginn eines Segmentes werden unterschiedlich stark verarbeitete Einsatzmaterialien bzw. Zwischenprodukte aus den vorhergehenden Kettengliedern aufgenommen, weiterverarbeitet und an das nächst folgende Segment weitergegeben, weshalb sich jedes einzelne Segment in drei Stufen unterteilen lässt – Beschaffung, Transformation und Distribution (vgl. Abbildung 3). Wie weit ein Segment reicht und wann das nächste Segment beginnt, ist abhängig von den technologisch-ökonomischen Rahmenbedingungen im Produktionsprozess und der Möglichkeit, diese im Betrieb umzusetzen.

Die Abgrenzung eines Segmentes ist deshalb nur temporär sinnvoll, da wegen fehlender technologischer Möglichkeiten eine weitergehende funktionale Aufspaltung (noch) nicht zu realisieren ist. Dadurch eröffnet sich aber auch die Gelegenheit, dass es mit technischem Fortschritt denkbar wäre, einzelne Segmente des Produktions- und Distributionsprozesses weiter zu differenzieren.

Macht- und Kontrollüberlegungen können aber auch dazu führen, dass einzelne Abschnitte nicht weiter getrennt, sondern in einen größeren Abschnitt internalisiert werden (vgl. Kapitel 3.1). Am Ende eines Segments finden Transport- und Logistikvorgänge statt, welche gleichzeitig die Verbindung zum Endverbraucher herstellen.

Für die empirische Untersuchung ergibt sich aus diesem technologisch-ökonomischen Zusammenhang die Notwendigkeit, zwischen einer po-

¹³ Lenz (2005, S. 18) betont, dass ein Segment, abgeleitet aus dem Französischen, eine Aufspaltung des gesamten Produktionsprozesses in einzelne Bereiche oder Kettenglieder umschreibt, damit also keinen beliebigen Abschnitt eines Ganzen darstellt. Die einzelnen Kettenglieder stehen dabei in Reihenfolge zueinander in Beziehung.

tenziell möglichen und der tatsächlich umgesetzten filière zu unterscheiden (vgl. LENZ 1997 und 2005). Die potenzielle filière umfasst die funktionalen Abschnitte der Produktionskette, deren Existenz als jeweils eigenständiger, geschlossener Abschnitt technologisch vorstellbar wäre und in dem ein potenziell marktfähiges (Zwischen-) Produkt erzeugt werden könnte (vgl. LENZ 2005, S. 19). Darüber hinaus legt die potenzielle filière die unterschiedlichen Entscheidungsspielräume für die Akteure des Systems fest. Die tatsächliche Kette entspricht der ökonomisch verwirklichten Aufgliederung des Produktionssystems durch Betriebe und Unternehmen, die eine oder mehrere potenzielle Segmente beinhalten können (vgl. LENZ 2005, S. 19). Somit ist auf der Grundlage von Technologien, Produkten und Märkten eine potenzielle filière möglich. Die wirkliche Segmentierung des Produktionssystems ist jedoch das Ergebnis des integrativen bzw. desintegrativen Handelns der beteiligten Akteure.¹⁴ Über Integration oder Desintegration entscheiden Machtbestrebungen der fokalen Unternehmen und Bemühungen der Betriebe, Zugangsbarrieren zu überwinden.

Zu Beginn und am Ende eines jeden Segments entstehen Märkte oder Schnittstellen, auf denen Halbfertigwaren bzw. Zwischenprodukte zwischen den Kettengliedern gehandelt werden. Ein Segment ist somit nicht nur ein spezifischer Produktionsabschnitt bei der Herstellung eines Endproduktes, sondern an seinem Ende auch ein Markt für Unternehmen, die in die Gesamtproduktionskette eingebunden sind.

Marktbeziehungen zwischen den Segmenten sind ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal unterschiedlicher Segmente. Nur wenn ein hergestelltes Produkt auf dem Markt angeboten wird bzw. angeboten werden könnte, um durch andere Betriebe weiterverarbeitet zu werden, handelt es sich um ein Segment der filière und unterscheidet sich damit von einem Produktionsschritt (vgl. LENZ 1997, S. 22).¹⁵ Produktionsschritte stellen lediglich einzelne

¹⁴ Näheres zu integrativen bzw. desintegrativen Unternehmensstrategien wurde im Kapitel 3.1 besprochen.

¹⁵ Praktisch scheint diese strikte Abgrenzung eines Segmentes sehr schwierig, da Zwischenprodukte unterschiedlichen Bearbeitungsgrades auch einen potenziellen

Bearbeitungsschritte dar, aber keinen abgeschlossenen Wertschöpfungsschritt wie ein Segment, da das (Zwischen-) Produkt noch nicht vermarktungsfähig ist.

Eine filière ist in der Realität nicht immer eine lineare Abfolge von Segmenten, sondern die einzelnen Filièreabschnitte können darüber hinaus auch Verflechtungen zu sehr unterschiedliche Beschaffungs- und Absatzverflechtungen aufweisen.

Ein Zwischenprodukt aus dem Segment A dient nicht nur dazu, ein Produkt im Segment B herzustellen, sondern es kann in verschiedenen nachgelagerten Segmenten weiter verarbeitet werden. Damit herrschen in einer filière ganz unterschiedliche materielle Verflechtungen, so dass neben der divergierenden Beziehung auch konvergierende Materialflüsse auftreten (vgl. Abbildung 4).

Dabei werden verschiedenartige Vorprodukte aus den vorgelagerten Segmenten bei der Herstellung eines weiteren Zwischen- oder eines Endproduktes zusammengeführt. Eine Strukturanalyse hat somit nicht zum Ziel, die Verarbeitung nur eines Rohstoffes zu einem Endprodukt zu untersuchen, sondern bei der Beschaffung mehrerer Vorprodukte kann eine filière schnell zu einem sehr komplexen System unterschiedlicher Verflechtungen anwachsen, bei dem mehrere Betriebe und Unternehmen aus verschiedenartigen Industriebranchen und Sektoren in einem Produktionskomplex integriert sind.

Die Beobachtung, dass in filières lineare, divergierende und konvergierende Verflechtungen vorkommen, legt es nahe, dass in der Realität filières unterschiedlichen Komplexitätsgrades¹⁶ existieren (siehe Abbildung 4).

Markt besitzen, also auch dann vermarktet werden könnten, wenn es auch Käufer dafür gäbe.

¹⁶

Das eigentlich Ziel der filière ist die Beschreibung des Produktionssystems, um vertikale Verflechtungen zwischen den Betrieben und Unternehmen aufzuzeigen. Schamp (2000, S. 30) macht in diesem Zusammenhang deutlich, dass durch hohe Komplexitätsgrade bei der empirischen Raumwirtschaftsforschung Schwierigkeiten auftreten. Zum einen kann die filière als rein deskriptives Instrument wichtige Schlüsselindustrien und -betriebe deutlich machen. Zum anderen kann durch vielschichtige, komplexe Verflechtungen die Übersichtlichkeit und Ordnung des Filière-Konzeptes in Frage gestellt werden.

Die Struktur und Komplexität einer filière wird durch mehrere Faktoren festgelegt:

- die Anzahl der Betriebe und Unternehmen, die an der Erstellung des Endproduktes beteiligt sind,
- die Art und der Umfang der Distributionsleistungen an den strategischen Knoten der filière,
- die Art der Verflechtungen, also ob divergierende bzw. konvergierende und vertikale bzw. horizontale Verbindungen vorherrschen,
- die Gesamtheit der Dienstleistungen, die außerhalb der beteiligten Akteure angesiedelt sind, aber von den Betrieben oder Unternehmen nachgefragt werden (vgl. LENZ 1997, S. 25).

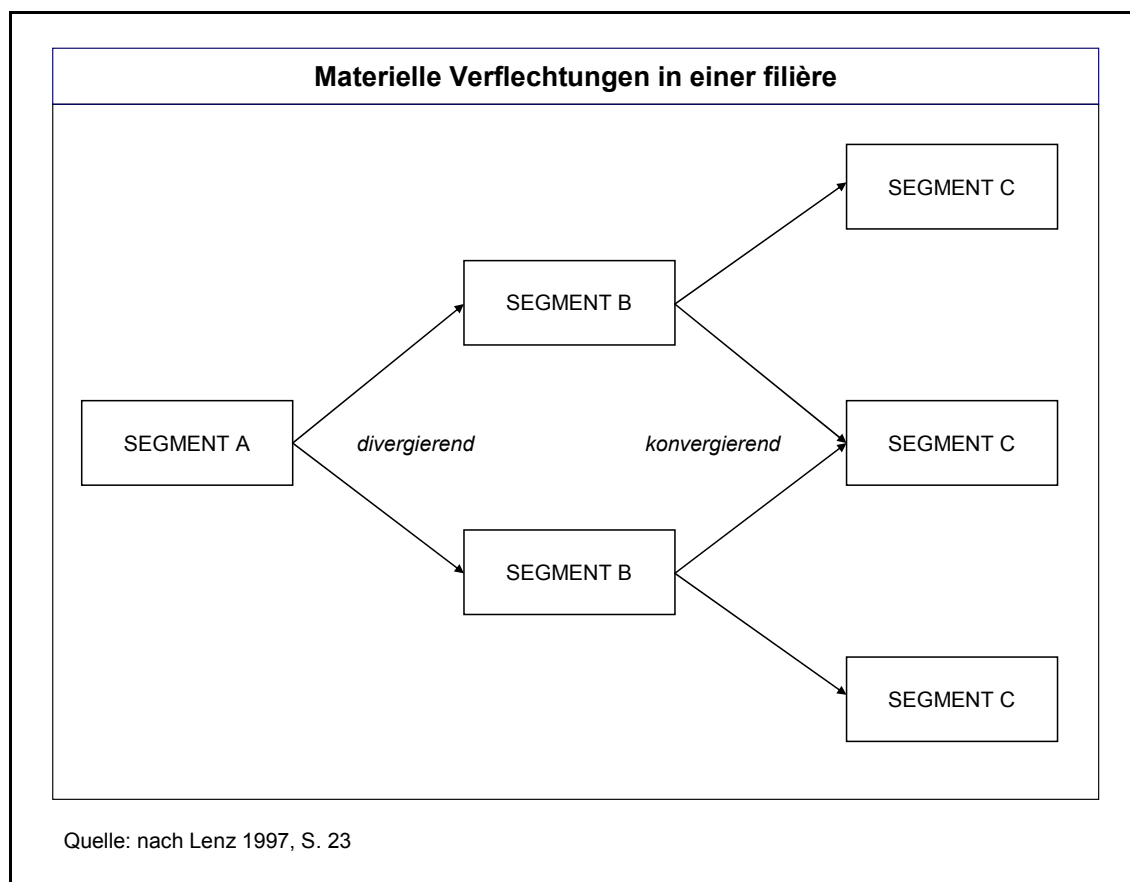


Abbildung 4: Divergierende und konvergierende Verflechtungen in einer filière

Lineare Abläufe sind vorwiegend in der Lebensmittelwirtschaft zu beobachten. Die agrarischen Vorprodukte des primären Sektors werden hier nicht im klassischen Sinne industriell bearbeitet, sondern im Rahmen eines Transformationsprozesses industriell veredelt, bleiben jedoch als Agrarprodukt bestehen. Der Komplexitätsgrad industrieller filières ist im Unterschied zu den eher kurzen Ketten des Agrarsektors wesentlich höher. Im Produktionsprozess entsteht aus einer Vielzahl von Einzelteilen, die in einem Fabrikationsprozess be- und weiterverarbeitet werden, ein neues Produkt. Als Beispiel soll hier die Eisen- und Stahlindustrie genannt sein, wo aus dem Eisenerz Stähle unterschiedlicher Qualität und unterschiedlichen Veredelungsgrades für einen sehr diversifizierten Abnehmermarkt produziert werden und die eigentliche und vielschichtige Segmentierung des Produktionsprozesses erst einsetzt. Das Ergebnis am Ende der filière ist, dass nicht nur ein Produkt entsteht, sondern eine Produktgruppe hoher Mannigfaltigkeit. Am höchsten ist die Komplexität im Dienstleistungssektor.

Eine weitere Eigenschaft der filière sind Machtbeziehungen, Dominanz- und Abhängigkeitsverhältnisse, die eine wichtige Rolle spielen und hierarchische Beziehungen zwischen den Akteuren deutlich machen. Die besten Chancen, Einfluss auf das Produktions- und Distributionssystem zu nehmen und es zu kontrollieren, bestehen an den strategischen Knotenpunkten (vgl. HUGON 1988, S. 667) der filière. Durch ihre Dominanz nehmen fokale Unternehmen starken Einfluss auf die Handlungsfähigkeit anderer Betriebe, da die filière nicht nur eine Abfolge von vertikalen Produktions- und Distributionsschritten ist, sondern gleichzeitig auch als System von Akteuren verstanden werden muss. An den Schnittstellen zwischen den Segmenten einer filière oder strategische Knoten finden somit nicht nur materielle Markttransaktionen statt, sondern darüber hinaus bestehen zwischen den Akteuren (Betriebe, Institutionen, Kunden) auch immaterielle Beziehungen. So können stärkere Marktteilnehmer einen erheblichen Einfluss auf schwächere Akteure anderer Segmente ausüben, wie z.B. auf Produkte, Preise und/oder durch ihr spezifisches Wissen über Herstellungsverfahren und Produktionstechnologien. Im Interesse stehen hier sowohl die Strategien, die die Akteure mit Blick auf eine filière entwickeln, als auch die Vorgänge und Strukturen,

durch welche die verschiedensten Typen von Akteuren der filière zugeordnet werden können (vgl. LENZ 1997, S. 29). Neben der eigentlichen deskriptiven Funktion des Filière-Modells besteht darüber hinaus die Möglichkeit, es auch für Fragen von Macht- und Dominanzbestrebungen einiger Akteure im Produktionssystem zu nutzen. Die Erweiterung wirft allerdings zusätzliche Untersuchungsdimensionen auf, von denen einige nur beispielhaft aufgeführt werden sollen:

- Warum bedarf es einer Steuerung, Koordination und Kontrolle der Aktivitäten zwischen den Segmenten einer filière?
- Wie muss das Zusammenwirken der einzelnen Segmente koordiniert werden und welcher Kontrolle bedarf es dazu?
- Welche Akteure steuern und dominieren die materiellen Verflechtungen zwischen den Kettengliedern?
- Wodurch können Kontrolle und Macht auf andere Filière-Akteure ausgeübt werden?
- Wann verfolgen Betriebe und Unternehmen integrative bzw. desintegrative Strategien und wie ändert sich dadurch die Segmentierung der filière?
- Welchen Einfluss haben andere Wirtschaftsordnungen, z.B. die sozialistische Planwirtschaft, durch eine Regulation über staatliche Kontrollen und Vorgaben auf die Segmentierung und die strategischen Knoten einer filière?

Durch die Berücksichtigung von Dominanz und Abhängigkeit in der filière ändert sich der Anwendungsbereich des Konzeptes vom statischen Charakter in Richtung eines dynamischen. Da Machtbeziehungen nicht zeitlos sind, wandeln sich im Zeitverlauf sowohl die Segmente durch veränderte technologisch-ökonomische Rahmenbedingungen als auch die strategischen Knoten, d.h. die Märkte, welche von wenigen Betrieben und Unternehmen gesteuert werden.

Der Filière-Ansatz weist keinen expliziten räumlichen Bezug auf und diskutiert auch nicht die unterschiedlichen Anforderungen an die Akteure der filière und ihren Standort. Dennoch kann als letztes Merkmal auch die räum-

liche Dimension dem Modell zugesprochen werden. Dabei wird berücksichtigt, dass jede wirtschaftliche Aktivität innerhalb des gesamten Produktions und Distributionssystems auch räumlich verortet ist. Die funktionale Gliederung einer filière in Segmente - aufgrund der technologisch-ökonomischen Faktoren - ermöglicht gleichzeitig eine räumliche Segmentierung. Dabei sind funktionale und räumliche Segmentierung nicht identisch (vgl. LENZ 1997, S. 29). In einer filière können Segmente mit hoher Standortbindung und Segmente mit schwacher Standortbindung unterschieden werden. Bei Letzteren sind die Standorte kurzfristig und schnell austauschbar.¹⁷ Im Unterschied zu den territorialen Netzwerkkonzepten, wie dem klassischen Industriedistrikt oder dem innovativen Milieu, bei denen die räumliche Nähe zu ökonomischen Synergieeffekten bzw. ein wirtschaftsräumliches Umfeld zur Herausbildung eines solchen führt, können die Betriebe, Unternehmen und unterstützenden Akteure der filière entweder alle an einem Standort konzentriert sein oder sich auf mehrere Räume verteilen. Die räumliche Trennung ist möglich aufgrund der Eigenständigkeit der Segmente, d.h., dass am Ende eines jeden Segments ein vermarktungsfähiges (Zwischen-) Produkt vorhanden ist, welches durch Logistik- und Transportdienste zum jeweils nächsten Segment oder zum Endverbraucher gelangt. Daraus resultiert, dass Standorte einer Spezialisierung auf Teilbereiche des gesamten Produktionsprozesses unterliegen, aber auch spezifische Anforderungen der Raumüberwindung an den Standort gestellt werden.

17

Gerade hier liegt eine große Gefahr für die Entwicklungsländer, die eine starke Abhängigkeit vom Export nur eines Primärguts aufweisen, über einen wenig entwickelten Binnenmarkt verfügen und damit den Schwankungen der Weltmarktpreise unterliegen. Das Beispiel soll hier deshalb angeführt werden, da Entwicklungsländer als Produzenten von tropischen Agrarprodukten mit vielen anderen Entwicklungsländern gleicher Ausfuhrstruktur auf dem Weltmarkt direkt konkurrieren. Als Zulieferer der Lebensmittelwirtschaft (z.B. bei der Safftherstellung) sind sie als Segmente zu Beginn der filière kurzfristig austauschbar, weisen also eine schwache Standortbindung auf.

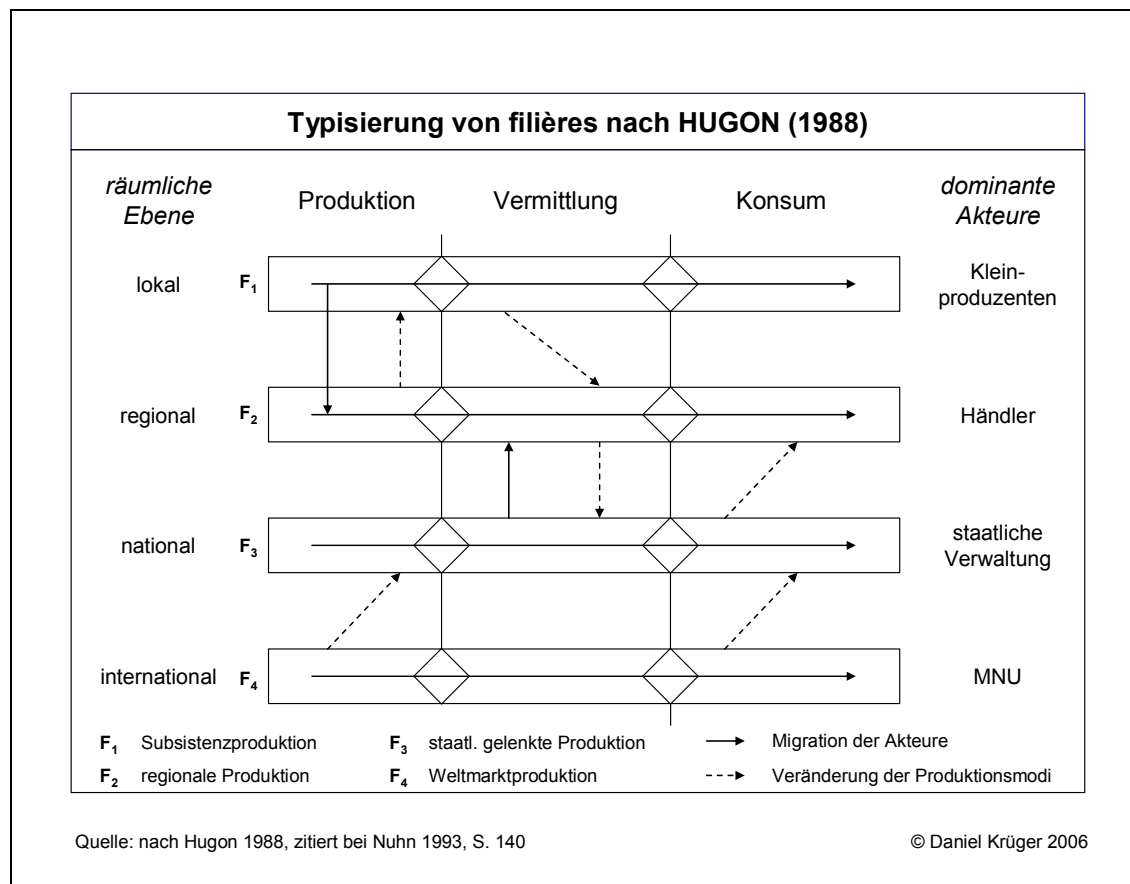


Abbildung 5: Typisierung von filières nach Hugon (1988)

Die räumliche Ausdehnung eines Produktions- und Distributionssystems im Rahmen der filière ist damit keineswegs auf regionale Grenzen beschränkt (siehe Abbildung 5), sondern kann sich auch auf nationale oder internationale Raumeinheiten erstrecken (vgl. HUGON 1988, S. 673). Unterschiedliche Reichweiten und Raumbezüge der Ketten haben damit auch Auswirkungen auf die Organisationsform und die Regulationskräfte der filière.

3.3 Das Konzept der Commodity Chains in der Nahrungsmittelwirtschaft

Ein weiterer und in Hinblick auf die Fragestellung der Arbeit relevanter Ansatz ist das Konzept der *Global Commodity Chain*¹⁸ (GCC) oder Warenkette. Auch beim Ansatz der GCC werden Abschnitte eines Produktions- und Distributionssystems betrachtet, in dem die Rohmaterialien über verschiedene Bearbeitungsstufen bis zum Verkauf der Fertigprodukte transformiert werden. Wichtiger als produktbezogene Analysen wie bei der filière sind jedoch Beziehungen zwischen den beteiligten Akteuren einer Warenkette und Machtpositionen von einzelnen, den sog. *key agents* oder fokalen Unternehmen.

Der Ansatz der GCC beschränkt sich, wie der Filière-Ansatz auch, nicht nur auf industrielle Warenketten, sondern kann ferner für agrarindustrielle Bereiche, wie z.B. der Nahrungsmittelwirtschaft, angewendet werden. REYNOLDS (1994) diskutierte beispielsweise Veränderungen in der dominikanischen, exportorientierten Landwirtschaft¹⁹ und bediente sich dazu des Konzeptes der GCC.

¹⁸ In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich parallel zum Begriff der commodity chain eine Reihe anderer finden, wie z.B. supply chain oder production chain. Jedoch beschreiben nicht alle Termini den gleichen Sachverhalt. Die Gestaltung sowie das Management von Handels- und Zuliefererbeziehungen in Unternehmen werden in der Betriebswirtschaftslehre traditionell im Kontext des Themenbereiches „supply chain management“ diskutiert. Die production chain umfasst lediglich eine Produktionskette bzw. ein -netzwerk. Darüber hinaus berücksichtigt die commodity chain neben materiellen Warenflüssen auch Handelsbeziehungen zwischen den einzelnen Stufen der Kette, in denen Transport- und Logistikvorgänge stattfinden.

¹⁹ Raynolds (1994, S. 143-161) beschreibt in seinem Aufsatz den Einfluss US-amerikanischer Konzerne auf dominikanische Unternehmen der Agrarwirtschaft, Zwischenhändler und Vertriebsunternehmen. Die Exportlandwirtschaft der Dominikanischen Republik mit einer Konzentration auf den Anbau traditioneller Agrarexportprodukte (Zucker, Kaffee, Kakao und Tabak) geriet in den 1980er Jahren unter zunehmenden Wettbewerbsdruck. Um Marktanteile zurückzugewinnen und die dominikanische Wirtschaft wiederzubeleben, wurde der Anbau nicht-traditioneller Agrarprodukte (exotische Früchte, Wintergemüse, orientalische Früchte) unter Mitwirkung des Haupthandelspartners USA forciert. Die Abkehr von der fordistischen und der Wandel zu einer post-fordistischen Produktionsorganisation wurde beschleunigt durch differenzierte Nachfragemuster und flexible Marketingstrategien US-amerikanischer Lebensmittelkonzerne wie Dole Foods, Chiquita Brands oder Sea Board Cooperation, die erfolgreiche, flexible dominikanische Kontraktunternehmen direkt in das US-Distributionssystem integrierten. Die dominante Marktstellung der

Der angelsächsische Ansatz globaler Warenketten verbindet räumliche Aspekte der lokalen Konzentration von Industriebetrieben mit den zu beobachtenden internationalen Produktions- und Distributionsvernetzungen im Rahmen einer internationalen Arbeitsteilung (vgl. KULKE 2004, S. 121). In der Definition von HOPKINS und WALLERSTEIN (1986, S. 159) sind GCC „... a network of labour and production processes whose end result is a finished commodity. In building this chain we start with the final production operation and move sequentially backward [...] until one reaches primarily raw materials inputs.“ Für eine Analyse von Beziehungen und Verflechtungen ist diese Abgrenzung von GCC jedoch zu allgemein gefasst, da sie sich nur auf das Niveau von einfachen Materialflüssen konzentriert. Der theoretische Erklärungsgehalt wurde durch empirische Untersuchungen in der Textil- und Bekleidungsindustrie vor allem durch GEREFFI, KORZENIEWICZ und KORZENIEWICZ (1994) weiterentwickelt. Zusätzlich zu den Arbeits- und Produktionsprozessen in einer Warenkette unterstreichen sie die vorherrschenden Beziehungen zwischen den Unternehmen, den Haushalten als Endverbraucher und dem Staat als besonderes Merkmal. „A GCC consists of a set of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another within the world-economy“ (GEREFFI/KORZENIEWICZ/KORZENIEWICZ 1994, S. 2).

Vertreter des GCC-Ansatzes suchten mit ihrem Konzept nach einem Instrument, um globale, zentral gesteuerte, aber international disperse Produktionssysteme, in denen wirtschaftliche Integration über internationalen Warenhandel von Rohmaterialien und Endprodukten hinausgeht, erklären zu können. Ihr Anliegen war es, die Wirkungen von Reorganisationsmaßnahmen in weltweit vernetzten Produktions- und Distributionssystemen zu analysieren. Aus seinem Fokus auf zwischenbetriebliche Verflechtungen, deren Veränderung sich als Ausdruck und Instrument dieser Reorganisationsabläu-

US-Konzerne garantiert Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen, unabhängigen Produzenten, jedoch werden die Verarbeitung der Produkte, die Verpackung, die Distribution durch Zwischenhändler und Exporteure und der Verkauf durch das US-Stammunternehmen kontrolliert, Produktstandards, Produktmengen und Produktqualität im Vorfeld vertraglich festgesetzt.

fe der Globalisierung interpretieren lässt, gewinnt das Konzept der GCC als Untersuchungsinstrument hohe Attraktivität (vgl. RUDOLPH 2001, S. 97).

Als konstitutive Elemente einer GCC gelten (vgl. DICKEN/KELLY/OLDS/YEUNG 2001, S. 98f; GEREFFI 1995, S. 96f; KULKE 2004, S. 121 und RAIKES/JENSEN/PONTE 2000, S. 3):

- materielle *input-output-Beziehungen* in einer Folge von wertschöpfenden Schritten,
- ungleich auftretende Machtverhältnisse (*governance structure*) zwischen den Akteuren,
- räumliche Strukturen (*territoriality*) der Konzentration und Dispersion und
- Institutionen (*institutional framework*), die nach Einfluss auf bestimmte Abschnitte in der Warenkette streben.

Die Abbildung 6 beschreibt das Grundmodell einer GCC, welches ein Set aus organisatorischen Einheiten umspannt, die innerhalb der gesamten Warenkette über materielle *input-output-Beziehungen* korrespondieren. Die input-output-Struktur der GCC betont die Einbettung wirtschaftlicher Akteure wie Zulieferer, Produzenten, Zwischenhändler und Einzelhändler in intra- und intersektorale Netzwerke. GEREFFI et al. gliedern die Produktionsprozesse der GCC in Knoten (vgl. GEREFFI/KORZENIEWICZ/KORZENIEWICZ 1994, S. 95). Jeder Knoten (node) umfasst die Akquisition und/oder Organisation der Einsatzmaterialien, eine spezifische Ausrichtung der Beschäftigungspolitik, Transport, Distribution und den Endverbrauch (vgl. HASSLER 2000, S. 55).

Die Differenzierung der Warenkette nach Knoten unterteilt den gesamten Produktionsprozess in einzelne Produktionsschritte, wobei für jeden einzelnen Knoten die sozialen und organisatorischen Bedingungen untersucht werden können (vgl. HOPKINS und WALLERSTEIN 1994, S. 18). Die Gliederung der Produktionsketten in Knoten nutzen die Vertreter des Ansatzes darüber hinaus, um zwischen *core nodes* und *peripheral nodes* zu differenzieren. Der Unterschied zwischen core und periphery basiert auf der hierarchischen Strukturierung der value added chain (siehe Kapitel 3.1). Demnach handelt

es sich bei Kernaktivitäten bzw. core nodes um strategische Punkte in der GCC, wo die höchsten Profite anfallen (vgl. APPELBAUM et al. 1994a, S. 43).²⁰

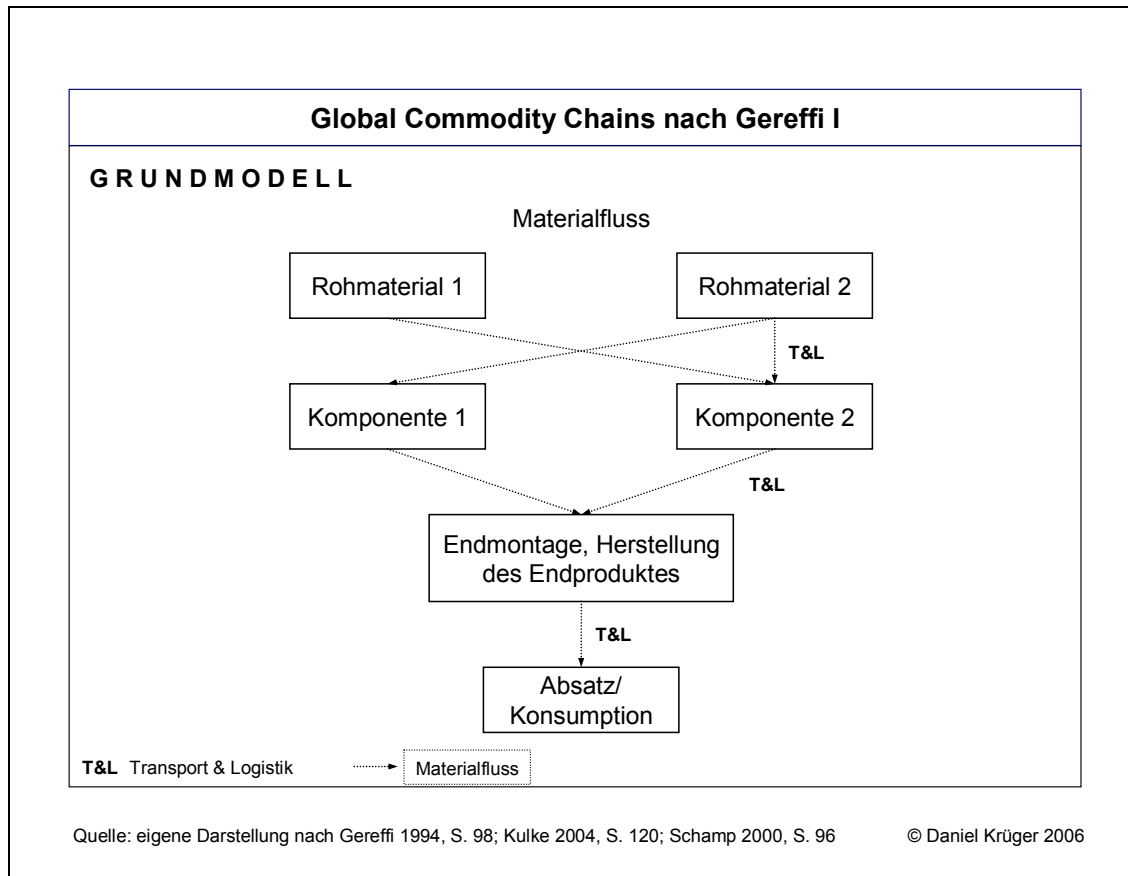


Abbildung 6: Grundlegendes Modell einer Warenkette nach dem Ansatz der commodity chain

Je höher die Wertschöpfung innerhalb eines Knotens, desto höher ist auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Betriebe und Unternehmen der core nodes streben stets danach, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Um den eigenen Wettbewerbsvorteil auszubauen, schaffen sie Zu-

²⁰ Betrachtet man Produktions- und Warenketten der Nahrungsmittelwirtschaft z.B. in den heutigen Industriegesellschaften, so haben sich die core nodes von der landwirtschaftlichen Produktion in Richtung der Weiterverarbeiter und des Groß- und Einzelhandels verschoben (vgl. Dannenberg/Kulke 2005, Nuhn 1993, Reynolds 1994). Auch im primären Sektor einiger Entwicklungsländer finden durch die partielle Einbindung von Entwicklungsländern in die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung solche Verschiebungen statt.

trittsbarrieren für andere Wettbewerber in der GCC (vgl. APPELBAUM et al. 1994b, S. 188f).

Barrieren für andere Akteure der GCC können sich dann einstellen, wenn die Betriebe und Unternehmen der core nodes innovative Produktionstechnologien einsetzen, eine hohe Produktqualität liefern oder durch Anstrengungen im Marketing ein Markenprodukt schaffen (vgl. HASSLER 2000, S. 56). Diese dominante Stellung in der GCC weisen die o.g. key agents oder fokalen Unternehmen auf, die überdies in der Lage sind, Zutrittsbarrieren für andere Akteure zu schaffen.

Eine genaue Abgrenzung der wertschöpfenden Schritte über Segmente wie im Beispiel der filière sieht das theoretische GCC-Konzept nicht vor. Im Gegensatz zur filière ist nicht jeder Wertschöpfungsschritt bei der GCC durch input-transformation-output gekennzeichnet. Einzelne Unternehmen verfügen über keine eigenen Produktionskapazitäten, sondern ihre wirtschaftlichen Aktivitäten beschränken sich beispielsweise ausschließlich auf Design bzw. Marketing der Endprodukte. Gleichwohl sind aber auch Gemeinsamkeiten zwischen beiden vorhanden. Nach jedem Wertschöpfungsschritt entsteht ein potenziell marktfähiges (Zwischen-) Produkt. Durch Transport- und Logistikkvorgänge gelangen diese Zwischenprodukte bzw. Komponenten in den nächsten Wertschöpfungsschritt, um weiter be- oder verarbeitet zu werden. Das Konzept der GCC ermöglicht damit, die vorwärts- und rückwärtsgerichteten Verflechtungen jedes Akteurs der Warenkette aufzudecken.

Die Beschreibung der input-output-Beziehungen einer GCC dient vordergründig zur Analyse der auftretenden Machtverhältnisse innerhalb der Warenkette. Die *governance structure* der GCC gibt Aufschluss über Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmen, Zutritt zu einer Warenkette zu gewinnen, macht aber auch die Handlungsspielräume der Akteure innerhalb der GCC deutlich. Insgesamt sind die Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen in der Warenkette definiert durch die Charakteristika der Kette sowie durch die eigene funktionale und territoriale Position innerhalb der commodity chain. Bezogen auf die Machtverhältnisse innerhalb der Beziehungen zwi-

schen allen Akteuren wird zwischen zwei Formen unterschieden: die produzentengesteuerte (*producer-driven chain*) und die konsumentendominierte (*buyer-driven chain*) commodity chain.

Die von Produzenten gesteuerten Warenketten treten vor allem bei kapital- und technologieintensiven Produktionen von großen multinationalen Unternehmen auf, den *key agents* (vgl. GEREFFI/KORZENIEWICZ/KORZENIEWICZ 1994, S. 7). Wenige Anbieter stehen einer großen Zahl von Nachfragern gegenüber (vgl. Abbildung 7).

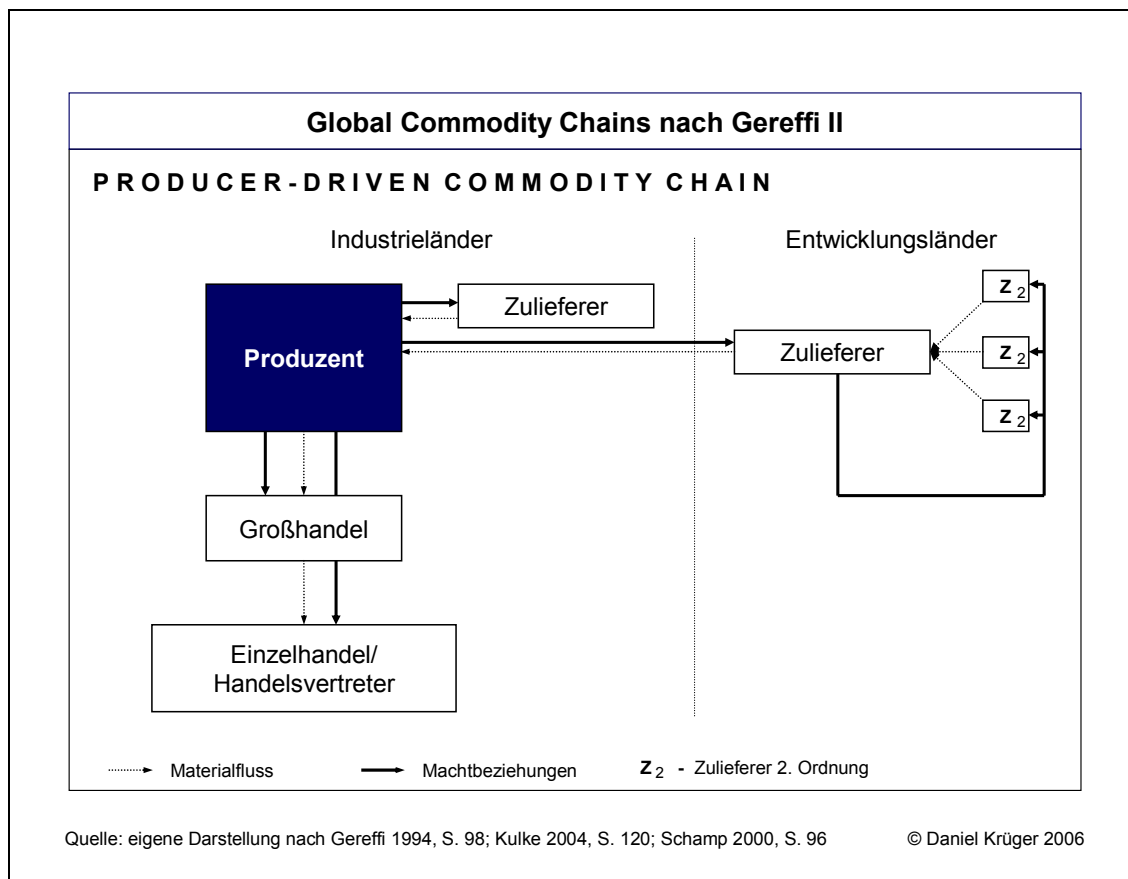


Abbildung 7: Struktur und Machtverhältnisse in einer von Produzenten dominierten Commodity Chain

Die fokalen Unternehmen haben darüber hinaus eine starke Marktmacht auf die Zulieferer mit geringerem Einfluss und gegenüber dem Handel (vgl. KULKE 2004, S. 121). Standardisierte, weniger wertschöpfende Arbeitsschritte werden extern von vertraglich gebundenen Zulieferbetrieben über-

nommen. Die großen multinationalen Produzenten beschränken sich im Zuge der Globalisierung auf ihre Kernkompetenzen, um Flexibilisierungsvorteile gegenüber ihren Wettbewerbern zu realisieren. Unter den Zulieferern besteht ein starker Wettbewerb.

Die Zulieferbetriebe nehmen unterschiedliche Machtpositionen in einer GCC ein. Zulieferer zweiter Ordnung stellen überwiegend standardisierte Einzelkomponenten her (z.B. Schrauben). Für die Produktion ist ein geringes technologisches Wissen nötig. Die Komponentenhersteller produzieren unter Ausnutzung geringer Arbeits- und Produktionskosten in den Entwicklungsländern. Dem gegenüber stehen Zulieferer erster Ordnung oder Systemlieferanten, welche komplette Systembausätze (z.B. Flugturbinen) für das fokale Unternehmen produzieren. Technologisches Wissen, hohe Qualität der Zwischenprodukte, eine zeit- und termingerechte Aus- und Anlieferung (*just-in-time*) sowie die Notwendigkeit, mehrere Produktdifferenzierungen umsetzen zu können (*economies of scope*), sind wesentlich wichtigere Faktoren als geringe Herstellungskosten. Die Zahl der Zuliefererbetriebe ist gegenüber den Komponentenherstellern begrenzt, sie üben Macht gegenüber den Zulieferern zweiter Ordnung aus und zeigen eine lokale Konzentration um das fokale Unternehmen. Insbesondere in Branchen wie der Automobil-, Pharma- oder Elektronikindustrie geht die Kontrolle der weltweiten Produktionsorganisation von den Zentren der multinationalen Unternehmen in den Industrieländern aus (vgl. BATHELT, GLÜCKLER 2002, S. 278).

Eine neue, komplexe Form der internationalen Zulieferung stellen die buyer-driven commodity chains dar. Käuferdominierte Warenketten bzw. -netzwerke bestehen bei eher standardisierten, teilweise arbeitsintensiven Konsumgüterproduktionen (vgl. KULKE 2004, S. 121). Dazu zählen beispielsweise Bekleidung, Schuhe, Haushaltsartikel, Spielwaren oder auch Nahrungsmittel. Viele Produzenten mit ähnlichem Produktangebot treffen auf eine begrenzte Zahl von Großabnehmern. Zu solchen Abnehmern zählen große Einzelhandelsunternehmen (z.B. Wal-Mart aus den USA, Aldi aus Deutschland), große Restaurationsbetriebe (z.B. McDonald's oder Burger King aus den USA) oder Markenartikelhersteller (z.B. Adidas aus Deutschland, Nike aus den USA). Die Käufer-Unternehmen verfügen über den Zu-

gang zu den Märkten in den Industrieländern, jedoch über keine eigenen Produktionskapazitäten, sondern konzentrieren sich eher auf die wissensintensiven Tätigkeiten. Die Herstellung bzw. Verarbeitung der Waren findet in der Regel in Unternehmen in den Entwicklungs- und Schwellenländern statt (vgl. Abbildung 8).

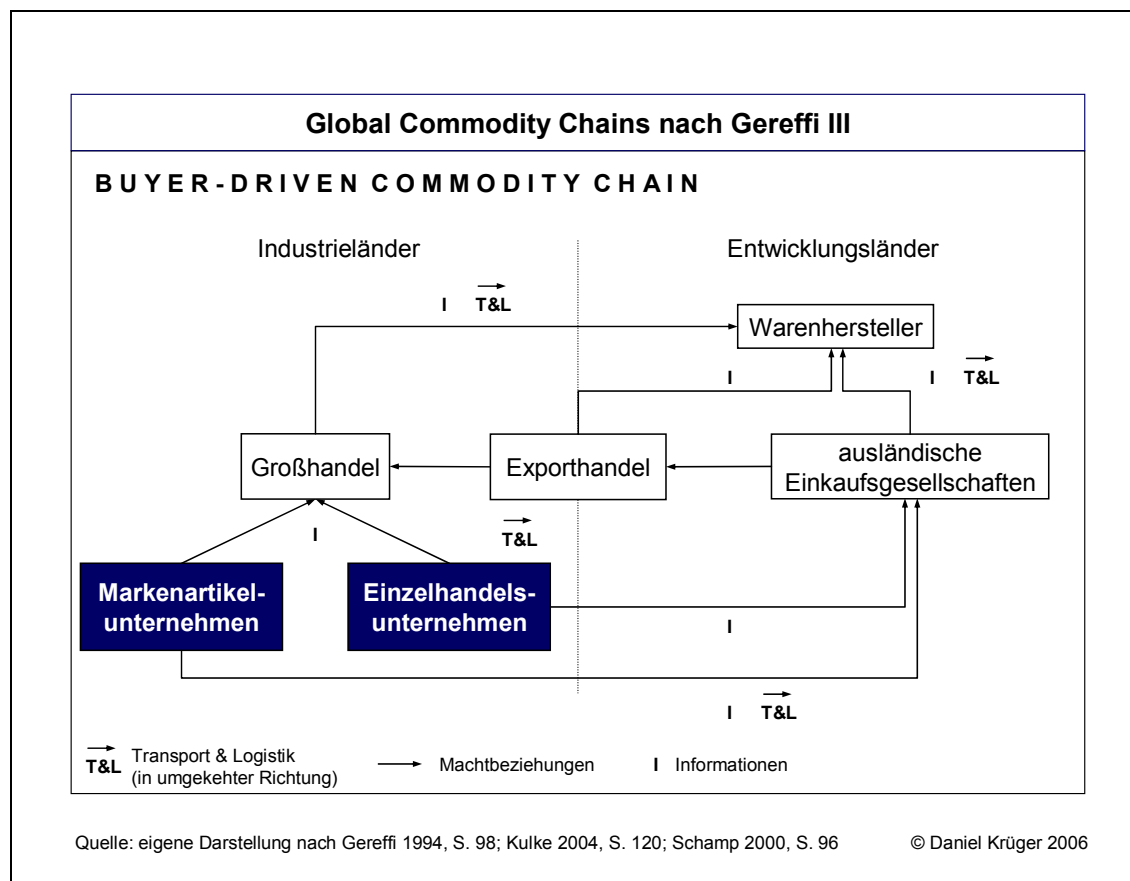


Abbildung 8: Struktur und Machtverhältnisse in einer von Käufern dominierten Commodity Chain

Unter Ausnutzung der geringen Arbeitskosten bei standardisierten, technologieextensiven Produkten entsteht so ein dezentral organisiertes System von Kontraktunternehmen über Lizenzvergabe und franchising. Merkmale der käuferdominierten Verflechtungen sind asymmetrische Marktinformationen, ungleicher Wettbewerb und Produktionsbetriebe, die durch Produkt- und Preisvorstellung von den fokalen Unternehmen dominiert werden. Die Asymmetrie über das Marktgeschehen wird bewusst durch die key agents aufrechterhalten. Sie entwickeln Design sowie Marketing und beschränken

sich durch Marktforschung auf die Entwicklung und den Vertrieb neuer Produkte. Die multinationalen Unternehmen koordinieren ausschließlich die flexible, stets auf veränderte Kundenwünsche ausgerichtete Produktion in den Industrieunternehmen der Entwicklungs- und Schwellenländer, die dadurch in weltweite, flexibel veränderbare Produktions- und Handelsketten eingebunden sind (vgl. GEREFFI 1994, S. 99, GEREFFI 2001, S. 32f).

Die Machtposition gegenüber anderen Teilnehmern innerhalb der gesamten Warenkette drückt sich in der Art und Weise des strategischen Verhaltens der fokalen Unternehmen hinsichtlich diverser Wettbewerbsparameter, wie z.B. der Ausrichtung des Produktionssystems, dem Setzen von Qualitätsstandards, dem Durchsetzen von Produktstandards, der Kontrolle über Markennamen und der Gestaltung der Kundenbeziehungen bzw. des Marktes, aus. Informationen über Produkte, Produktqualität und -quantität sowie Liefertermine fließen nur einseitig von den key agents an die Produzenten. Können entsprechende Standards und Anforderungen von den Produzenten nicht erfüllt werden, ist die Konfiguration der Kette flexibel veränderbar. Der starke Machteinfluss der Großabnehmer bzw. Markenartikelhersteller verursacht einen enormen Wettbewerbsdruck bei den Herstellern. Die flexible Fertigung als Reaktion auf sich ständig ändernde Nachfragepräferenzen führt zu einem sich stets verändernden Produktionssystem aufgrund sehr lockerer Verflechtungsbeziehungen im vorgelagerten Bereich der Warenkette.

Die Diskussion um Steuerungsformen in der globalen Warenkette zeigten in Anlehnung an die Regulationstheorie unterschiedliche Akkumulationsregime. Während die producer-driven commodity chains dem fordistischen Modell der Massenproduktion folgen, entsprechen die buyer-driven commodity chains der postfordistischen Produktion und der flexiblen Spezialisierung (vgl. BATHELT, GLÜCKLER 2002, S. 278, GEREFFI 1994, S. 99).

In einer dritten Ebene lassen sich die globalen Warenketten nach der räumlichen Standortverteilung (*territoriality*) der partizipierenden Unternehmen unterscheiden. Überlegungen zu global commodity chains dienen in räumlicher Hinsicht zur Analyse weltweiter wirtschaftlicher Disparitäten (vgl. KULKE 2004, S. 121). Die räumliche Struktur der Kette ist ein Resultat der

Beschaffungs-, Produkt- und Standortstrategien der beteiligten Akteure, insbesondere des fokalen Unternehmens. Multi- und transnationale Unternehmen als die key agents in einer globalen Warenkette streben im Wettbewerb ständig nach einer Balance zwischen Integration und Dezentralisierung, sie haben damit einen entscheidenden Einfluss auf die räumliche Anordnung von abhängigen Unternehmen. Ungleichgewichte entstehen durch unterschiedliche Möglichkeiten der Akteure, Zugang zu Märkten und zu Ressourcen zu finden.

Das Spektrum reicht je nach räumlicher Konzentrationen von lokalen bis zu globalen Ketten. Je kleinräumiger eine Kette strukturiert ist, umso einheitlicher ist das institutionelle Regelwerk, das den Rahmen für die Organisation von Produktions- und Distributionsprozessen bildet. Umgekehrt kann gerade die Nutzung unterschiedlicher nationalstaatlicher Bedingungen in der strategischen Absicht großräumiger Vernetzungen liegen. Entsprechend der Machtstrukturen in der commodity chain lassen sich auch unterschiedliche räumliche Strukturen beobachten. In einer producer-driven commodity chain zeigen die key agents und Zulieferer erster Ordnung eine feste Standortbindung in den urban-industriellen Zentren der Industrieländer. Stabile Verflechtungsbeziehungen und ein permanenter Informationsaustausch sind notwendig, da die Zwischenprodukte zeitgenau und fließend in den Produktionsprozess, z.B. des Automobilherstellers, einfließen müssen. Durch die lokale Konzentration von Produzenten und Zuliefererbetrieben entsteht ein räumliches Produktionscluster. Die Zulieferer standardisierter Einzelkomponenten sind im Unterschied dispers in der Peripherie verteilt. Die Produzenten einer buyer-driven commodity chain sind in der Regel in Entwicklungs- und Schwellenländern verteilt. Wegen des hohen Standardisierungsgrades der Fertigprodukte und der teilweise arbeitsintensiven Produktion werden Standorte mit geringen Arbeits- und Produktionskosten bevorzugt. Die Beziehungen zwischen den key agents in den Industrieländern und den Produzenten sind locker. Ihre Standortbindung ist schwach und durch die multinationalen Unternehmen kurzfristig austauschbar. Im Vordergrund steht die Durchsetzung der Produkt-, Qualitäts- und Preisvorstellungen.

Für die Konfiguration und Struktur der GCC sind weiterhin institutionelle Rahmenbedingungen (*institutional framework*) entscheidend. Der Einfluss politischer Institutionen auf die Organisation der Produktions- und Distributionsprozesse kann sich von der lokalen über die nationale bis zur internationalen Ebene erstrecken. Als kritisch und begrenzt werden aber ihre Möglichkeiten durch gesetzliche Regelungen, Normen und raumwirtschaftspolitische Instrumente angesehen (vgl. DICKEN/KELLY/OLDS/YEUNG 2001, S. 100). Primär nehmen die key agents durch ihre Kontrolle des Marktzugangs und aufgrund ihrer Informationsüberlegenheit Einfluss auf die Gestaltung globaler Warenketten. Staatliche Instrumente können unterstützende Wirkungen entfalten, wie z.B. eine gezielte Raumwirtschaftspolitik in Entwicklungs- und Schwellenländern, um die technologische Lücke peripherer Regionen zu verringern. Instrumente, die eine innovations- und technologieorientierte Regionalentwicklung fördern, dadurch Lernprozesse zur Erweiterung des eigenen tacit knowledge in Zuliefererbetrieben initiieren, können zum *upgrading* in einer globalen Warenkette sowie zur Erhöhung des Wertschöpfungsanteil im eigenen Land führen. Überdies wird deutlich, dass die Position von Akteuren in der Kette und die räumliche Struktur keineswegs fixiert sind. Durch politische und wirtschaftliche Veränderungen kann sich die Attraktivität von Standorten verschieben und Unternehmen, die bislang marginale Positionen in der Kette innehatten, können anspruchsvollere Aufgaben in der Wertschöpfungskette übernehmen.

3.4 Das Konzept des Agribusiness

Das Konzept von DAVIS und GOLDBERG wurde bereits im Jahre 1957 entwickelt (vgl. DAVIS, GOLDBERG 1957). Ihr Anliegen war es, den strukturellen und funktionalen Wandel in der Landwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg als Ganzes zu erklären. Eigene Beobachtungen und Untersuchungen des primären Sektors in den USA – auf der Grundlage einer Datenbasis aus dem Jahre 1947 – führten DAVIS UND GOLDBERG zu dem Ergebnis, dass sich die Landwirtschaft in den vergangenen 150 Jahren von einem isolierten in

Richtung eines Sektors starker externer und gegenseitiger Abhängigkeiten mit anderen Wirtschaftsbereichen entwickelt hat. „The progressive changes in our society from small local markets supplied by nearby production and processing to large national and international markets require a diverse and complex food system“ (GOLDBERG 1968, S. 4). Auch GREEN et al. (1992, S. 37) weisen auf diesen Wandel im Agrarsektor hin und machen nach ihrer Ansicht deutlich, dass „... die Landwirtschaft keine Lebensmittel produziert, sondern Vorprodukte liefert, die zur Herstellung von Nahrungsmitteln verarbeitet werden.“²¹

Der Ansatz von DAVIS und GOLDBERG fand unter der Bezeichnung agribusiness Eingang in die wissenschaftliche Diskussion „... as the sum total of all operations involved in the manufacture and distribution of farm supplies; production operations on the farm; storage; processing and distribution of farm commodities and items made from them“ (DAVIS, GOLDBERG 1957, S. 6).

Die Transformation der Landwirtschaft ist weniger ein Ergebnis interner Ursachen und Wirkungszusammenhänge, sondern DAVIS und GOLDBERG machten sowohl externe als auch politische Veränderungen dafür verantwortlich. Dabei fanden Veränderungen im Agrarsektor nach dem 2. Weltkrieg sowohl auf der Seite der Produzenten als auch auf der der Konsumenten statt. Seit den 1950er Jahren führte ein zunehmender technischer Fortschritt, z.B. im Bereich von Düngemitteln, Traktoren und anderem technischen Zusatzgerät, zu einem sich immer stärker industrialisierenden Agrarsektor, der notwendige Einsatzmaterialien über vorgelagerte Lieferanten bezog. Die dadurch stattfindende Intensivierung und Mechanisierung der Landwirtschaft machte es möglich, ein höheres Produktivitätswachstum - besonders bei der Arbeitsproduktivität - zu erzielen. Parallel dazu führte eine Zunahme des Verstädterungsgrades und höhere Einkommen in der Bevölkerung der Industrieländer zu einem Wandel in der Nahrungsmittelwirtschaft²² (vgl. ARNOLD 1997,

²¹ Originalzitat: „La agricultura ha dejado de producir alimentos para producir materias primas para elaborar productos alimentarios“ (Green et al. 1992, S. 37).

²² Die von den Autoren beschriebenen Veränderungen in der Nahrungsmittelwirtschaft sind zurückzuführen auf den steigenden Anteil von Fertiggerichten und die erhöhte Nachfrage nach designed food. Diese neuen Nachfragepräferenzen führten auf der

S. 197; WALLACE 1985, S. 492). Nicht mehr nur die Kleinbauern sorgten für die Versorgung mit Agrarprodukten im Nahbereich, sondern es entstand ein umfassendes System von Herstellern und Lieferanten landwirtschaftlicher Einsatzmaterialien (z.B. Kunstdünger, Insektizide, Pestizide oder landwirtschaftliche Maschinen), Agrarproduzenten, Produktionsbetrieben, Händlern und Konsumenten, die in einem agrarindustriellen Komplex miteinander über materielle und auch immaterielle Austauschprozesse verflochten sind. Diese neuen und komplexen Strukturen fasste GOLDBERG (1968) unter dem Begriff *agribusiness commodity system* zusammen. Das *agribusiness commodity system* umfasst „... all the participants involved in the production, processing, and marketing of a single farm product. Such a system includes all farm suppliers, farmers, storage operators, processors, wholesalers, and retailers involved in a commodity flow from initial inputs to the final consumer. It also includes all the institutions which affect and coordinate the successive stages of a commodity flow such as the government, future markets, and trade associations“ (GOLDBERG 1968, S. 3).

Ausgangspunkt der Untersuchung sind nach dem Konzept von DAVIS und GOLDBERG die Agrarproduzenten (vgl. Abbildung 9). Diese erwirtschaften ihre Gewinne durch den Anbau und den Verkauf der landwirtschaftlichen Produkte an die Verarbeitung- und Veredelungsindustrie. Überdies können auch Zwischenhändler den Transport und die Logistik der Agrarprodukte zwischen beiden Abschnitten des Produktionskomplexes organisieren. Landwirtschaftliche Produktionsbetriebe beziehen über Lieferanten notwendige Einsatzmaterialien zur Produktion. Abnehmer der industriell hergestellten Lebensmittel sind im Konzept des *agribusiness* der Groß- und Einzelhandel, welche die Distribution zum Konsumenten sicherstellen.

Im System des *agribusiness* haben Innovationen, Institutionen und der Staat Einfluss auf die Struktur und Ausrichtung des Produktionskomplexes. Technologische und organisatorische Innovationen, wie z.B. das längere Haltbarmachen von Lebensmitteln durch Tiefkühlung oder das Entstehen von

großen Einzelhandelsunternehmen, veränderten die Struktur der Lebensmittelwirtschaft und damit des Agrarsektor. Ohne physikalische oder chemische Behandlung der Lebensmittel (u.a. Homogenisierung, Stabilisierung oder Konservierung) und ohne moderne Marketingstrategien und eine Vertriebslogistik, wie sie von großen Handelsunternehmen vorausgesetzt werden, kann der kleinbäuerliche Agrarbetrieb seine Produktion kaum noch vermarkten. Aber auch die Erfindung des PVC als Verpackungsmaterial für industriell hergestellte Nahrungsmittel resultierte in der Entstehung neuer Akteure des Produktionssystems, wie z.B. der Verpackungsindustrie (vgl. MOLINA 1995, S. 8).

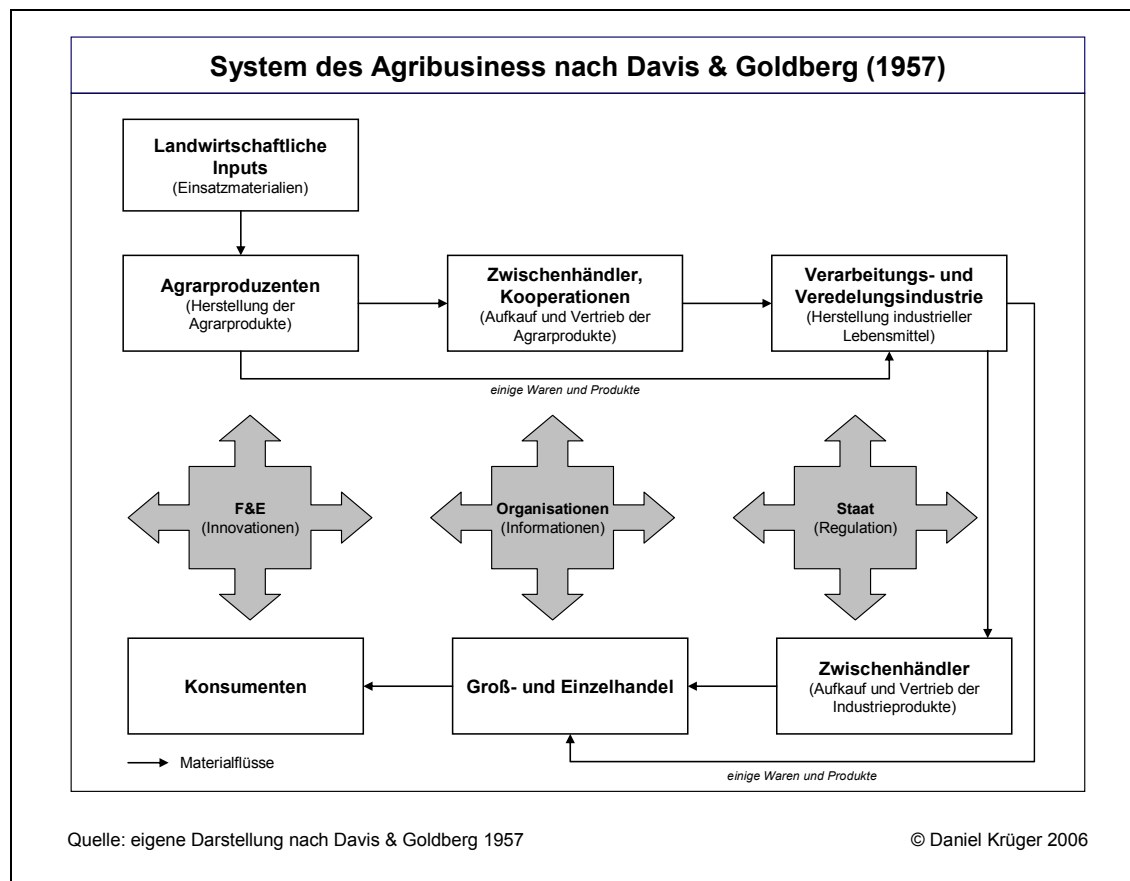


Abbildung 9: Das Konzept des agribusiness nach DAVIS und GOLDBERG (1957)

Das agribusiness berücksichtigt jedoch nicht nur Akteure, die an der Herstellung bzw. Transformation der Produkte beteiligt sind, sondern überdies auch öffentliche und private Institutionen und ihren Einfluss auf Koordi-

nation und Steuerung innerhalb des agrarindustriellen Komplexes. Auch der Staat kann als Akteur durch seine Gesetze, Auflagen, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und durch eine politisch motivierte Raumwirtschaftspolitik regulierend auf das System einwirken. Besonders deutlich wird dieser Einfluss in Entwicklungsländern oder planwirtschaftlichen Zentralverwaltungen, wo er darüber hinaus auch gestaltend auf Produktions-, Marketing- und/oder Preisentscheidung wirkt.

In dem ursprünglichen Ansatz von DAVIS und GOLDBERG sollten die input-output-Analysen einen Aufschluss über die materiellen Verflechtungen zwischen dem landwirtschaftlichen Sektor und den vor- und nachgelagerten Industrie- und Dienstleistungsbereichen in einer hochgradig arbeitsteiligen Wirtschaft geben, d.h. vom Maschinenbau über die Agrar- und Nahrungsmittelproduktion sowie -handel bis hin zu Banken und Versicherungen. Dadurch wird es möglich, die direkten und indirekten Verflechtungen zwischen dem primären Sektor und den anderen Wirtschaftsbereichen offen zu legen. Es geht im Modell des agribusiness aber weniger um die Darstellung der reinen Materialflüsse, sondern vielmehr um die Abbildung von Abhängigkeiten der Nahrungsmittelwirtschaft, die politischen, finanziellen und machtsstrategischen Einflüssen unterliegt.

Der Begriff des agribusiness wurde allerdings schnell zur Beschreibung der Expansion kapitalistischer Produktionsweisen und dem Vordringen multinationaler Nahrungsmittelkonzerne in Entwicklungsländern ideologisch belastet (vgl. NUHN 1993, S. 138; WALLACE 1985, S. 493). Durch das Zusammenwirken vieler Organisationen entstanden so in den 1960er und 1970er Jahren neue Formen der organisatorischen Verflechtung in diesen Ländern, die nicht ganz ohne Widerspruch zu betrachten sind. Zu diesen Organisationen zählen (vgl. SCHAMP 1981, S. 512):

- multinationale Unternehmen (Produktion und Verteilung landwirtschaftlicher Produkte),
- kleinere und mittlere Agrarunternehmen (Produktion und Verteilung landwirtschaftlicher Erzeugnisse),
- Betriebe, die Dienstleistungen anbieten, und

- Institutionen wie Kreditanstalten oder Entwicklungsorganisationen.

Im agribusiness haben sich inzwischen Unternehmen herausgebildet, welche alle Stadien des Produktionssystem erfassen, deren erkennbarer Schwerpunkt jedoch nicht in der Produktion der Agrarprodukte liegt, sondern in der Bereitstellung von Dienstleistungen, die die gesamte Struktur eines agrarindustriellen Komplexes umspannen. Allgemeines Kennzeichen ist, dass diese Unternehmen zum Verband eines multinational handelnden Konzerns gehören. Dabei sind besondere Bedingungen notwendig, um agribusiness zu betreiben:

- ein großes agrarindustrielles Projekt (neben der landwirtschaftlichen Produktion auch industrielle Verarbeitungskapazitäten),
- Kontrolle und Erschließung von Finanzquellen durch den Staat sowie
- eine technische und ökonomische Leitung durch ausländische Unternehmen.

Für den Staat ergeben sich durch das agribusiness und die Einbindung in Produktions- und Vertriebskanäle der multinationalen Unternehmen ganz unterschiedliche Vorteile. So verringern sich beispielsweise bei gleichem Technologieeinsatz die Durchschnittskosten mit zunehmender Ausweitung der Produktion (*economies of scale*). Darüber hinaus ist es für Staaten einfacher, sich auf einzelne Großprojekte zu konzentrieren anstelle einer langwierigen Förderung der kleinbäuerlichen Struktur, die wesentlich höhere Gefahren in der Umsetzbarkeit in sich birgt. Ebenfalls lassen sich Innovationen schneller umsetzen und wegen eines direkten Kontaktes mit den multinationalen Unternehmen können die Agrarprodukte bzw. industriell hergestellten Lebensmittel schneller vermarktet werden. Externe Effekte, insbesondere für Entwicklungsländer, ergeben sich weiterhin durch einen möglichen Technologietransfer und durch positive Lerneffekte, die vom kleinbäuerlichen Sektor adaptiert werden können (vgl. STAMM 2004, S. 27f).

Gerade im angesprochenen Zeitraum der 1960er und 1970er Jahre waren Großprojekte im Agrarbereich durch das Engagement internationaler

Organisationen (Weltbank, FAO), durch bilaterale Entwicklungshilfe oder durch Lieferantenkredite leicht zu finanzieren. Diese Praxis hat sich inzwischen stark gewandelt, da neben den positiven Effekten viele negative überwiegen (vgl. WALLACE 1985, S. 503). Eine derartige Gestaltung des Agrarsektors vermeidet weitere Investitionen in die übrige Landwirtschaft der Entwicklungsländer und behindert somit eine Entwicklung des kleinbäuerlichen Sektors. Multinationale Unternehmen sind wenig in die regionale oder nationale Wirtschaft eingebunden. Sie weisen kaum rückwärtige oder vorwärtsgerichtete Verflechtungen mit der Binnenwirtschaft eines Entwicklungslandes auf. International tätige Unternehmen im agribusiness sind hingegen sehr stark mit Unternehmen und Märkten in den Industrieländern verflochten, beziehen ihre notwendigen Einsatzmaterialien und sogar Dienstleistungen zur Wartung und Reparatur ihrer Maschinen aus diesen. Die Industrieländer unterstützen zwar den Aufbau von Produktionskapazitäten in Entwicklungsländern, allerdings liegen hier auch Gefahren für die Entwicklungsländer, z.B. dann, wenn der Kapitaltransfer nicht in die Binnenökonomie fließt, sondern die multinationalen Unternehmen ihre erzielten Gewinne aus dem Entwicklungsland abziehen (vgl. DUSCHA 2005, S. 9).

Aus den Erläuterungen zum Ansatz von DAVIS und GOLDBERG wird deutlich, dass das agribusiness heute weniger ein geeignetes Instrument zur Darstellung von reinen Warenflüssen ist, sondern sich in erster Linie auf den politisch-ökonomischen Zusammenhang in der Nahrungsmittelwirtschaft und ihre Beeinflussung durch vor- und nachgelagerte Bereiche konzentriert.²³ Auch in der entwicklungspolitischen Diskussion der vergangenen Jahrzehnte wird das Konzept kritisch hinterfragt. Die Betrachtungen auf der Meso- und Makroebene erlauben es jedoch, die Veränderungen in der landwirtschaft-

²³

Aktuell hat sich die Reichweite des Begriffs des agribusiness über den gesamten Agrarbereich erstreckt. Darunter werden neben dem eigentlichen Agrarsektor auch Tätigkeiten in den vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen zusammengefasst. Nicht nur Fachwissen in der Tier- und Pflanzenproduktion sind heute ausschlaggebend für den Erfolg von Agrarunternehmen, sondern darüber hinaus auch spezifische Kenntnisse über Agrarpolitik, Management, Controlling, Marketing, Umwelt- und Qualitätsmanagement sowie Verbraucherschutz (vgl. Niemann 1993, S. 76).

lichen Produktion unter dem Einfluss von außerlandwirtschaftlichen Wirtschaftsbereichen und der Politik erklären zu können.

3.5 Kritische Betrachtung und ergänzende Überlegungen zu den theoretischen Ansätze

Im folgenden Abschnitt sollen die Stärken und Defizite der Wertschöpfungskette, des Filière-Ansatzes, des Konzeptes der GCC sowie des agribusiness-Konzeptes näher betrachtet werden. Um ein theoretisches Konzept oder Bausteine der Ansätze für die empirische Arbeit nutzen zu können, ist eine kritische Würdigung unumgänglich. Ein Vergleich der Ansätze ist dabei nicht immer möglich, da der Erklärungsgehalt und die Orientierung der Ansätze mitunter ganz unterschiedlich sind.

3.5.1 Die value added chain nach Porter

Die Betrachtungen von PORTER zu wertschöpfenden und unterstützenden Aktivitäten in einer Wertschöpfungskette leisten einen wichtigen Beitrag zur sequenziellen Darstellung ökonomischer Aktivitäten im Rahmen des gesamten Wertschöpfungsprozesses bei der Herstellung eines Produktes. Untersuchungen zur Wertschöpfungskette wählen die Mikroebene des einzelnen Betriebes oder mehrerer Unternehmen, die zur Wertschöpfung eines Produktes beitragen. Die Art und Weise der Analyse im Rahmen der Wertschöpfungskette nach PORTER eröffnet dadurch sowohl Vor- als auch Nachteile.

Der wesentliche Vorteil des Ansatzes liegt in der produktbezogenen Sichtweise sowie in der Darstellung der wirtschaftlichen Akteure, die an diesem Prozess beteiligt sind. Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens kann die Gliederung der Wertschöpfungskette in strategische Bereiche dazu beisteuern, die relevanten Tätigkeiten des Betriebes zu erkennen und besser und kostengünstiger auszuführen als die Konkurrenz. Durch den Einsatz der

value added chain als verständliches Analyseinstrument in der strategischen Unternehmensplanung werden Leistungsstärken aber auch -lücken aufgedeckt. Die differenzierte Untersuchung des Unternehmens ermöglicht es, Marktchancen und Wettbewerbsvorteile gegenüber den anderen Marktteilnehmern aufzuzeigen.

Auf der anderen Seite werden durch die produktbezogene Vorgehensweise keine Machtverhältnisse zwischen den Teilnehmern der Wertschöpfungskette offen gelegt, da es den einzelnen Betrieb und seine Primär- und Sekundärfunktionen in der Leistungserstellung zugrunde legt. „PORTER's conceptualization has a limited utility because it is bounded by the firm or interfirm network and pays no attention to issues of corporate power, the institutional contexts of firm-based activities, or the territorial arrangements in which chains are embedded“ (HENDERSON et al. 2002, S. 439; STAMM 2004, S. 12). Das Konzept der Wertschöpfungskette als alleiniges Analyseinstrument ist damit im Rahmen dieser Untersuchung unzulänglich. Des Weiteren bleiben im Konzept PORTERS der institutionelle Rahmen, sein Einfluss auf die primären und sekundären Aktivitäten eines Betriebes und die räumlichen Auswirkungen ausgeblendet. Im Übrigen sind Irritationen mit den anderen Kettenmodellen ausgeschlossen, da sich PORTERS Begriff der value added chain im Kern auf den unternehmensinternen Sachverhalt bezieht und weniger auf die vertikalen und horizontalen Verflechtungen zwischen Unternehmen eines Produktionssystems. Einen besonderen Stellenwert aber nehmen die Transaktionskosten ein. Betrachtungen der zu erwartenden Kosten in der Abwicklung von unterschiedlichen Transaktionen ermöglichen Aussagen zu integrativen bzw. desintegrativen Strategien von Unternehmen in einem Produktionssystem.

3.5.2 Der Filière-Ansatz

Beim Filière-Modell stehen die Produktion und die Distribution von Agrarprodukten im Mittelpunkt. Allerdings ist das Konzept nicht auf den Agrarbereich beschränkt, wie die Ausführungen zuvor zeigten. Besonders hilfreich

sind aber die sektorübergreifende Betrachtung der an der Herstellung und Distribution eines Produktes beteiligten Akteure und die Darstellung der vertikalen Anordnung der Unternehmen innerhalb der Warenkette. Die produktbezogene Untersuchung der filière über verschiedene Branchen macht es möglich, die Schnittstellen und Verflechtungen zwischen den Segmenten offen zu legen. Die Darstellung der materiellen und immateriellen Verflechtungen zwischen den Betrieben ist aber nur zu einem bestimmten Zeitpunkt möglich. Wegen des statischen Charakters des Filière-Modells lassen sich kaum Aussagen über zukünftige Konfigurationen der Produktions- und Distributionskette erklären. Produkte unterliegen einem Lebenszyklus. Überdies führt der technologische Fortschritt gleichzeitig auch zu sich verändernden Bedingungen in der Produktion und in der Organisation von Produktionsprozessen. Der erwähnte technologisch-ökonomische Zusammenhang kann durch Innovationen zu einer veränderten Segmentierung der filière führen. Ähnliches trifft für die Machtpositionen der Akteure in der filière zu. Auch sie sind Veränderungen unterworfen. Mit Hilfe des Modells können jedoch aufgrund seines deskriptiven Charakters keine Aussagen zur Richtung und Geschwindigkeit der Veränderungen gemacht werden.

Da der Filière-Ansatz in seinem Ursprung in der empirischen Raumstrukturanalyse in Frankreich eingesetzt wurde und es galt, einfache input-output-Beziehungen abzubilden, erklärt es sich, dass der institutionelle Rahmen und die Bedeutung von Institutionen im Rahmen der Steuerung der filière eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. RAIKES/JENSEN/PONTE 2000, S. 16). Dieser Einfluss fand erst im Konzept von HUGON (1988) seine Berücksichtigung. Gleiches trifft für den soziokulturellen Rahmen zu, in den Betriebe und Unternehmen eingebunden sind. Gerade neuere Netzwerkansätze in den Wirtschaftswissenschaften weisen darauf hin, dass die Entwicklung von regionalen Netzwerken durch eine Einbettung in ein gemeinsames menschliches, kulturelles, soziales und politisches Umfeld begünstigt wird.

Die filière entspricht auf den ersten Blick zwar nicht einem territorialen Netzwerkkonzept, bei dem die räumliche Nähe der Akteure eine wichtige Voraussetzung ist. Wenn man aber berücksichtigt, dass der Filière-Ansatz hier für Ketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft angewendet wer-

den soll, dann muss auch die Einbettung in spezifische soziokulturelle Strukturen berücksichtigt werden.²⁴ Es ist zu vermuten, dass es sich um filières geringen Komplexitätsgrades handelt, die räumlich stark begrenzt sind.²⁵ Ein weniger komplexes Problem ergibt sich darüber hinaus aus den input-output-Messungen. Im Allgemeinen liegen sekundärstatistische Daten in ausreichender Qualität und Quantität nicht vor. Aber auch im Rahmen von Primärerhebungen ist der Aufwand sehr groß.

Eine weitere Kritik am Filière-Modell sind die angesprochenen Machtbeziehungen. Obwohl sich der Filière-Ansatz auf Akteure in der Warenkette, Abhängigkeiten und Machtverteilung konzentriert, bezieht er sich hauptsächlich auf zwei Akteursgruppen: große Unternehmen und staatliche Institutionen. Abhängigkeits- und Dominanzbestrebungen werden weniger durch das Handeln der Akteure begründet als vielmehr durch die technologischen Zwänge (vgl. HENDERSON et al. 2002, S. 439), die ihr Handeln einschränken. Der technologische Zusammenhang determiniert den ökonomischen. Im Ergebnis erklären damit Vertreter des Filière-Ansatzes die Segmentierung des Produktionsprozesses und damit auch die räumliche Trennung einzelner Produktionsschritte. Das Handeln der Akteure sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe werden dagegen beschränkt auf geringe Produktionskosten, um die Eintrittsbarrieren in die Kette zu überwinden.

Zuvor wurde bereits angesprochen, dass das Filière-Modell keinen räumlichen Bezug aufweist. Diesem Punkt wird jedoch dadurch begegnet, dass jede wirtschaftliche Aktivität auch immer räumlich verortet ist. Die räumliche Gliederung kann identisch mit der funktionalen Gliederung sein, welche die filière wegen technologisch-ökonomischer Faktoren in Segmente trennt. Das Produktionssystem kann aber räumlich so angeordnet sein, ohne dass

²⁴ Diese local embeddedness fördert das Vertrauen zwischen den Akteuren und wirkt sich stabilisierend auf wirtschaftliche Verflechtungen aus (vgl. Kulke 2004, S. 113). Besonders wichtig ist ein gemeinsames Umfeld bei immateriellen Beziehungen innerhalb eines lokalen Netzwerkes. Ein gleiches kulturelles und soziales Bewusstsein steigert das regionale Zusammengehörigkeitsgefühl (vgl. Kulke 2004, S. 113).

²⁵ Weitere Annahmen und Untersuchungsthesen zu den Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft werden im Kapitel 4 besprochen.

die Struktur der funktionalen Gliederung entspricht. Für jedes Segment ergibt sich eine spezifische Kombination aus optimalen Standortanforderungen.

3.5.3 Der GCC-Ansatz

Überlegungen zu den global commodity chains stellen einen weiteren Ansatz zur Analyse von Warenketten dar. Die Reichweite des politisch-ökonomischen Konzeptes lässt sich bereits in seiner Bezeichnung erkennen. Der theoretische Bezug, die Dynamik der weltweiten Produktionsorganisation zu erklären, ist in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion umstritten (vgl. HASSLER 2003, S. 517; HENDERSON et al. 2002, S. 440; WHITLEY 1996, S. 412). Auch wenn der Ansatz von GEREFFI et al. als der am besten konzeptionalisierte zur Darstellung von Warenketten betrachtet wird, bleiben einige der konstitutiven Merkmale der GCC (input-output-Struktur, Territorialität, Machtstrukturen und institutioneller Rahmen) oft unbeachtet.

In vielen Arbeiten stehen in erster Linie Analysen der Machtverhältnisse im Vordergrund der Untersuchungen. Was wenig berücksichtigt und auch im Ansatz von GEREFFI et al. kaum weiter ausgeführt wird, ist das institutionelle Rahmenwerk. Der Versuch, globale Strukturen der Warenketten und homogene Formen der Weltwirtschaft zu entwickeln, basiert in GEREFFIS Konzept lediglich im Dualismus zwischen producer-driven und buyer-driven commodity chain sowie in der Suche nach den einflussreichsten Akteuren, den key agents. Damit vernachlässigt der Ansatz jedoch den Einfluss von Politik und Institutionen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen. „All the elements in the production chain are regulated within some kind of political structure whose basic unit is the nation-state but which also includes such supranational institutions as the International Monetary Fund or the World Trade Organization, as well as regional economic groups such as the European Union or the North American Free Trade Agreement. All markets are socially constructed” (DICKEN 1998, S. 9). Es wird deutlich, dass Warenketten nicht nur Betriebe und Unternehmen unterschiedlicher Standorte miteinander verknüpfen, sondern sie auch in spezifische soziale, kulturelle und institutio-

nelle Bedingungen eingebettet sind, sowohl auf regionaler, nationalstaatlicher als auch auf internationaler Ebene. Eine stärkere Berücksichtigung des sozio-institutionellen Rahmens erscheint deshalb von besonderer Bedeutung, da Betriebe und Unternehmen aus spezifischen nationalstaatlichen Rahmenbedingungen hervorgehen und innerhalb eines sozio-institutionellen Rahmens miteinander agieren. DICKEN (1998, S. 10) macht deutlich, dass das Ergebnis ein sehr komplexes System ist, in dem Unternehmen und Staaten Macht ausüben, um Warenketten zu gestalten und damit Einfluss auf ihre Konfiguration zu nehmen. Das als *triangular nexus* bezeichnete Interaktionsmuster umfasst firm-firm-, state-state- und firm-state-Beziehungen (vgl. DICKEN 1998, S. 10). Von besonderer Bedeutung sind dabei die firm-state-Beziehungen, da die Organisation und Konfiguration weltweiter Warenketten nicht allein durch Betriebe oder allein durch den Staat gestaltet werden, sondern dynamische Interaktionen zwischen beiden Akteursgruppen bestehen.

Eine der ersten und umfänglichsten Kritiken zum Konzept der GCC formulierte WHITLEY (1996), indem er bemerkte, dass weder der institutionelle Rahmen beleuchtet wird, aus dem Unternehmen kommen bzw. in dem sie agieren, noch eine dichotome Unterscheidung der GCC zwischen producer-driven- und buyer-driven commodity chain ausreichend ist (vgl. WHITLEY 1996, S. 415). Besonders betont er die Unterschiede des sozio-institutionellen Rahmens auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene. Die Bedeutung von Institutionen, die weitgehend auf nationaler Ebene durch Staat und Gesellschaft begründet werden, stellt WHITLEY (1996) in seinem Konzept des *business system*²⁶ heraus. Durch die Existenz unterschiedlicher nationaler business systems, die sich durch ihr Finanzsystem, ihre sozialen Strukturen, Marktstrukturen und ihre Fähigkeit zur technologischen Entwicklung unterscheiden (vgl. SCHAMP 2000, S. 116), liefert WHITLEY einen Erklärungsansatz, warum trotz globaler Produktionssysteme der nationale Hintergrund nicht unbedeutend wird. Er wird im Gegenteil immer wichtiger, da sich Wettbewerbsvorteile der Unternehmen und die Wettbewerbsfähigkeit einzel-

26

„Business systems are particular forms of economic organisation that have become established and reproduced in certain institutional contexts” (Whitley 1996, S. 412).

ner Länder in einem sehr hohen Maße durch heimische Einflüsse bestimmen.²⁷

Als eine direkte Weiterentwicklung des GCC-Ansatzes kann auch das Konzept des *Global Production Networks*²⁸ (GPN) von HENDERSON et al. (2002) verstanden werden, da es wesentliche Schwächen des GCC-Ansatzes aufgreift und in einem geschlossenen Kontext konzeptionalisiert. So wird den input-output-Strukturen eine wesentlich größere Bedeutung zugemessen, da sie letztendlich über Standorte entscheiden, wo Wertschöpfung stattfindet und Beschäftigung geschaffen wird (vgl. HENDERSON et al. 2002, S. 446). Im Gegensatz zum GCC-Konzept und seiner ausschließlichen Konzentration auf Fokalunternehmen im Produktionsprozess berücksichtigt das GPN neben den Unternehmen auch Regierungen und andere wirtschaftliche Akteure aus ungleichen Gesellschaftssystemen. Diese unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Hintergründe wirken sich auch auf das Verhalten der Akteure in der Kette aus, wie z.B. Bemühungen zum Ketteneintritt, Austritt oder upgrading-Maßnahmen in der Kette. Als besonders hervorzuheben ist die neue Auffassung auftretender Machtbeziehungen in Produktions- und Warenketten. Die dichotome Unterscheidung zwischen produzenten- und käuferdominierten Warenketten wie bei GEREFFI (1994) wird nicht beibehalten. Macht steht zwar auch im GPN-Konzept im Mittelpunkt, wird jedoch konzeptionell weiter und flexibler gehandhabt. HENDERSON et al. (2002, S. 450f; 2005, 3f) unterscheiden drei Formen von Machtbeziehungen:

- *corporate power* entspricht im Weitesten den Vorstellungen von Macht des GCC-Konzepts, d.h. das die lead firms über die Ka-

²⁷ Auch Porter (1991) macht die Bedeutung nationaler Wettbewerbsvorteile deutlich. In seinem Diamanten geht er über die Unternehmen hinaus und behandelt auch Bestimmungsfaktoren für Wettbewerbsvorteile durch spezifische Nachfragebedingungen und durch Akteure auf Seiten des Staates.

²⁸ Eine einheitliche Definition des GPN existiert bislang nicht, wohl aber ein Rahmen, mit dem globale, regionale und lokale ökonomische und soziale Aspekte international organisierter Produktions- und Handelsketten erklärt werden. Im Kern der Untersuchungen stehen dabei die Beziehungen zwischen Unternehmen, Nationalstaaten, Händlern und anderen wirtschaftlichen Akteuren und ihre unterschiedlichen nationalen sozio-ökonomischen Rahmen (vgl. Henderson 2002, 2005).

pazität verfügen, Entscheidungen und die Allokation von Ressourcen im Produktionssystem zu beeinflussen,

- *institutional power* ist die Fähigkeit staatlicher, supranationaler und globaler Institutionen, auf vertikale und horizontale Verflechtungen des Produktionssystems Einfluss zu nehmen und
- *collective power* berücksichtigt auch Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften als Handelnde in der Herausbildung internationaler Produktions- und Warenketten im Konzept.

Insgesamt stehen die Wechselwirkungen zwischen den Kettengliedern und dem Raum, in dem diese eingebettet sind, stärker im Mittelpunkt des Interesses. „In order to understand the dynamics of development in a given place, then, we must comprehend how places are being transformed by flows of capital, labour, knowledge, power, etc. and how, at the same time, places are transforming those flows as they locate in place-specific domains” (HENDERSON et al. 2002, S. 446). Im Rahmen des GCC-Konzeptes war die räumliche Verteilung der Akteure lediglich ein Resultat unterschiedlicher Beschaffungs-, Produkt- und Standortstrategien, insbesondere des fokalen Unternehmens, Interdependenzen zwischen dem Raum und den Akteuren wurden nicht berücksichtigt.

Nach der umfangreichen Kritik am GCC-Ansatz entwickelten GEREFFI et al. (2005) den Ansatz weiter. Im Mittelpunkt der aktuellen Diskussion stehen die governance-Strukturen in den weltweiten Wertschöpfungsketten, die in der Erweiterung des Konzeptes nicht mehr als global commodity chains, sondern als *global value chains*²⁹ Eingang in die wissenschaftliche Diskus-

29

Die Bezeichnungen commodity und chain wurden in den letzten Jahren für einen sektorübergreifenden und unterschiedliche Akteurskonstellationen berücksichtigenden Ansatz als problematisch bewertet. Unter einer commodity wird i.d.R. ein standardisiertes Gut mit klar definierten Produkteigenschaften verstanden, das auf Märkten gehandelt wird. Der Begriff erfasst jedoch nicht angemessen genug die postfordistischen Formen der interorganisatorischen Arbeitsteilung oder den internationalen Handel mit Agrarprodukten (vgl. Henderson et al. 2002, S. 444ff; Stamm 2004, S. 10).

Auf der anderen Seite impliziert der chain-Begriff einen eher linearen Produktionsprozess, in dessen Verlauf ein Produkt erzeugt wird. Allerdings zielten die Vertreter des GCC-Ansatzes stets auf vertikale und horizontale Beziehungen im Produktionssystem, verstanden den Begriff also umfassender im Sinne eines Netzwerkes.

sion fanden (vgl. GEREFFI 2005, S. 78). Governance wird dabei als eine Form der Koordination von Wertschöpfungsketten innerhalb eines Kontinuums zwischen reiner Marktbeziehung und Hierarchie angesehen. Im Wesentlichen entscheiden drei Aspekte über die entsprechende Form der Koordination (vgl. GEREFFI et al. 2005, S. 85):

- die Komplexität der Transaktionskosten, die umso höher ausfallen, je komplexer und spezifischer die Produkte sind, welche in unterschiedlichen Betrieben hergestellt werden. Dadurch steigen Vereinbarungs-, Abwicklungs- und Kontrollkosten.³⁰
- die Möglichkeit, Informationen und Wissen zu kodieren und dadurch effizient und ohne große Transaktionskostenaufwendungen zu übertragen und
- das vorhandene Kompetenzniveau der Zulieferer. Je höher dieses Niveau ist, desto eher sind die key agents bereit, eigene Lernkosten einzusparen und Entscheidungen an die vorgelagerten Akteure der Kette abzugeben.

Je nach Intensität der drei Aspekte werden sich unterschiedliche Koordinationsformen durchsetzen, die im erweiterten Ansatz über producer-driven und buyer-driven hinausgehen und zwischen Markt und Hierarchie liegen (siehe Abbildung 10). So differenzieren GEREFFI et al. folgende Formen der Koordination (2005, S. 86):

- *modulare Wertketten* (modular value chains) entwickeln sich bei Produkten, die relativ unabhängig voneinander gefertigt und im Anschluss durch die lead firm zusammengefügt werden. Die Zuliefererunternehmen fertigen die Vorprodukte nach den spezifischen Vorgaben des Käufers, behalten jedoch volle Verantwortung z.B. über die Prozesstechnologien.
- *relationale Wertketten* (relational value chain) entstehen, wenn Produktspezifikationen nicht kodifiziert werden können, d.h. bei komplexen Interaktionen zwischen Käufern und Verkäufern, die

³⁰ nähere Betrachtungen zu den Transaktionskosten siehe Kapitel 3.1

oft zu einem hohen Maß an wechselseitigen Abhängigkeiten führen. Die Funktion derartiger Ketten wird durch gegenseitiges Vertrauen oder durch familiäre oder ethnische Bindungen gefördert. Die Beziehungen basieren auf räumlicher Nähe, da es häufig zum Austausch von tacit knowledge zwischen dem Fokal- und dem Zuliefererunternehmen kommt.

- *gebundene Wertketten* (capture value chain) viele, kleine Zulieferer sind von der lead firm abhängig. Diese Ketten sind durch ein hohes Maß an Kontrolle durch die lead firm gekennzeichnet.

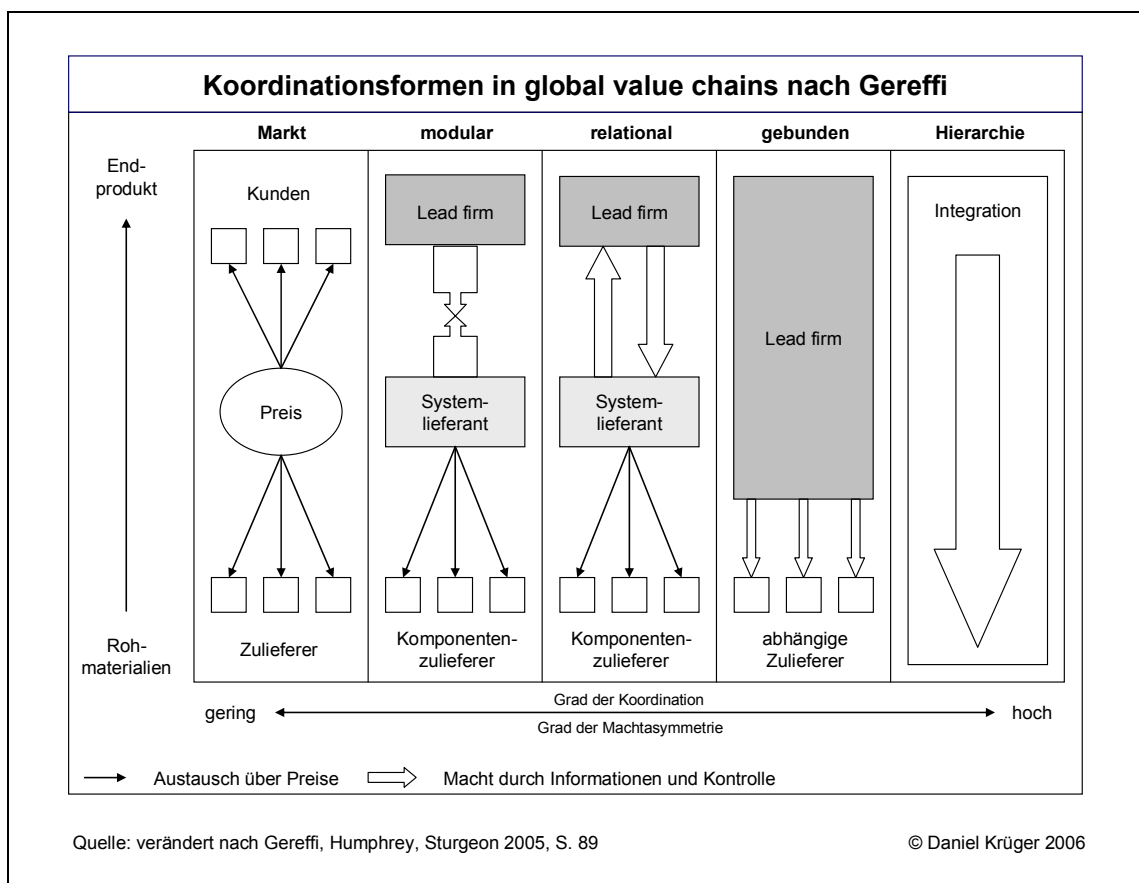


Abbildung 10: Koordinationsformen in global value chains

Die in früheren Arbeiten von GEREFFI differenzierten producer-driven- und buyer-driven commodity chains sind nach dem neuen Ansatz sowohl in den relationalen als auch gebundenen Wertketten enthalten. Netzwerkartige Strukturen zwischen der lead firm und den Systemlieferanten lassen sich der

relationalen Wertkette zuordnen. Die Beziehungen zwischen dem fokalen Unternehmen und den Komponenten- bzw. Materialzulieferern sowie die früheren konsumentengesteuerten Warenketten entsprechen eher den gebundenen Wertketten.

Die Fortentwicklung, besonders des Elementes der Macht- und Koordinationsstrukturen, legt unverkennbare Stärken offen. Zum einen ermöglicht die größere Bandbreite möglicher Koordinationsformen ein besseres Abbild der realen Komplexität als die frühere dichotome Betrachtung der governance-Strukturen. Zum anderen stellt sie theoriegeleitete Hypothesen zur Erklärung unterschiedlich strukturierter Waren- und Handelsketten dar (vgl. STAMM 2004, S. 27).

3.5.4 Das Konzept des Agribusiness

Über die kettenartigen Analysekonzepte der filière und der GCC hinaus wurde der Ansatz des agribusiness von DAVIS und GOLDBERG besprochen. Auch hier steht die Produktion von Nahrungsmitteln im Kern der Untersuchungen, allerdings liegt der Schwerpunkt bei den wirtschaftlichen Aktivitäten im vor- und nachgelagerten Bereich des Agrarproduktionssystems. Das Ziel, den strukturellen und funktionalen Wandel der Landwirtschaft durch eine zunehmende Industrialisierung des primären Sektors zu erklären, blendet dabei die Ebene des Einzelbetriebes aus und entspricht somit eher der makroökonomischen Betrachtungsweise. Damit ist es kaum direkt möglich, die Struktur und Veränderung einzelner Produktionsabschnitte aufzuzeigen (vgl. FENSTERSEIFER, WILK 2003, S. 101). DAVIS und GOLDBERG ging es auch weniger um die Abbildung von Warenflüssen entlang einer Waren- und Handelskette, als vielmehr um die Darstellung von externen und politischen Wirkungen sowie den Akteuren, welchen die landwirtschaftliche Produktion von diversen Richtungen ausgesetzt ist. Zu diesen externen Wirkungen zählen Abhängigkeiten, denen die Nahrungsmittelwirtschaft im Zuge ihrer Industrialisierung angesichts politischer und fiskalischer Einflüsse unterliegt.

Das Konzept des agribusiness scheint zur Analyse von Produktions- und Warenketten dahingehend geeignet, die einzelnen Elemente eines Agarsystems in ihrer Gesamtheit zu erfassen. Möglich wird dies durch die Untersuchung der vertikalen und horizontalen Verflechtungen im Rahmen der input-output-Analyse. Dennoch fehlen dem Ansatz wichtige Überlegungen zur funktionalen Darstellung des gesamten Produktionssystems. Es werden keine Aussagen darüber getroffen, warum und wann sich Segmentierungen einstellen, Gründe der Machtverteilung bzw. Möglichkeiten der Machtausübung einzelner Akteure sind kaum weiter konzeptionalisiert und räumliche Muster werden durch den Ansatz nicht besprochen. Die Veränderungen der landwirtschaftlichen Produktion und damit auch des Produktionssystems Nahrungsmittelwirtschaft werden von DAVIS und GOLDBERG nicht weiter systematisiert, sondern unter dem Einfluss außerlandwirtschaftlicher Wirtschaftsbereiche und der Politik betrachtet.

3.6 Zusammenfassende Betrachtungen zu den theoretischen Ansätzen und Schlussfolgerungen für die weitere Vorgehensweise

Die vorherigen Erläuterungen zu Produktions- und Warenketten haben deutlich gemacht, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze gibt, die über materielle Strukturanalysen hinausgehend versuchen, die Organisation im funktionellen Sinne zu erklären. Es wurde des Weiteren deutlich, dass nicht nur der technologisch-ökonomische Zusammenhang darüber entscheidet, welche einzelnen Produktionsschritte in einem Unternehmen ausgeführt werden, sondern es klare Machtbestrebungen von Unternehmen und Koordinationsmechanismen zwischen Betrieben gibt, die zu einem räumlich gegliederten Produktionssystem führen. Dabei reichen die Überlegungen von der lokalen, über die nationale bis zur internationalen räumlichen Ebene. Über die Konfiguration der Warenketten entscheiden aber nicht nur materielle und immaterielle Beziehungen zwischen Unternehmen, sondern auch das institutionelle Rahmenwerk. Staatliche Einflüsse tragen zu einer spezifischen Strukturierung bei. Dieser externe Einfluss ist gerade bei international gegliederten Produktions- und Handelsketten von Bedeutung, wie die Ausführun-

gen zum GCC-Ansatz, zum Konzept des business system, des GPN und der global value chain zeigen. Jedoch sind Machtstrukturen bzw. Koordinationsformen nicht statisch und lassen sich auch nicht auf Unternehmen bestimmter Branchen beschränken. Sie hängen vielmehr davon ab, wie Interaktionen zwischen den Akteuren organisiert sind und Technologien im Produktionsprozess zum Einsatz kommen.

Zusammenfassend berücksichtigen alle drei besprochenen Kettenansätze, das Filière-Modell, der GCC-Ansatz und das Konzept des agribusiness, mehr oder weniger ausführlich die Elemente input-output-Analyse, die Analyse von Machtbeziehungen, den Einfluss des institutionellen Rahmens und daraus resultierende räumliche Strukturen.

Als hilfreich und geeignet scheinen für die Untersuchungen der Waren- und Handelsketten in erster Linie folgende Konzepte - der französische Filière-Ansatz und der angelsächsische GCC-Ansatz sowie seine Fortführung mit Überlegungen zu flexiblen Formen der Koordination innerhalb von global value chains. Aus der Kombination der Elemente der beschriebenen Ansätze sollen folgende Bestimmungsgründe in der Untersuchung zu den Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft weiter verfolgt werden:

- Untersuchung der Strukturen der Produktions- und Warenketten,
- Analyse der materiellen Verflechtungen nach den im Filière-Ansatz beschriebenen Vorgängen des inputs, der Transformation und des outputs,
- Untersuchung der immateriellen Beziehungen zwischen den an den Produktions- und Warenketten beteiligten Akteuren,
- Beschreibung der Machtstrukturen und Analyse der Koordinationsmechanismen,
- Klärung des Einflusses von Institutionen und des Staates und
- räumliche Strukturen der Produktions- und Warenketten.

Die Entscheidung für den Filière-Ansatz begründet sich in seiner genauen input-output-Analyse und der Unterteilung des Produktionssystems in

Segmente. Diese Vorgehensweise ist plausibel und in der empirischen Arbeit besser zu realisieren als die Darstellung des Produktionsprozesses nach Knoten, wie es im Konzept der GCC erfolgt. Diese sequenzielle Betrachtung nach Segmenten erlaubt es zum anderen, die tatsächlichen filières mit den möglichen, potenziellen filières zu vergleichen. Dadurch werden Aussagen zu möglichen fehlenden Kettengliedern in der kubanischen Nahrungsmittelwirtschaft möglich, der Vergleich veranschaulicht integratives/desintegratives Verhalten und identifiziert alle Akteure. Die filière scheint überdies geeignet, da sie in erster Linie auf vertikale Verflechtungen abzielt. Diese Eigenschaft wird für die eigene Untersuchung zunutze gemacht, da es das Ziel ist, die organisatorische und räumliche Anordnung der Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft von der Produktion der Agrarprodukte über ihre Transformation in der Lebensmittelindustrie bis zur Distribution an die Konsumenten zu diskutieren. Gerade die Nahrungsmittelwirtschaft bildet ein ausgeprägtes vertikales Produktionssystem, bei dem unterschiedliche Produktionsweisen und unterschiedliche Produktionstechniken aufeinander folgen.

In Ergänzung zur filière sollen einige konstitutive Elemente des GCC-Ansatzes verwendet werden. Der Grund liegt in seiner besseren Konzeptionalisierung und der Eigenschaft, dass reale Verhältnisse besser wiedergegeben werden als durch die Elemente der filière. Dazu gehören die governance-Strukturen, der Einfluss von Institutionen und staatlichen Akteuren sowie Aussagen zu räumlichen Strukturen, welche gerade im erweiterten Konzept der GPN und der global value chain eine stärkere Berücksichtigung finden und zudem auch flexibler in ihrer Anwendung sind. Für die Nahrungsmittelwirtschaft in Kuba werden insbesondere solche Koordinationsformen erwartet, die der gebundenen Wertkette entsprechen. Welchen Einfluss und welche Intensität dieser Einfluss auf die Produktionsketten hat, bleibt noch weiter zu erklären. Ein weiterer Vorteil, der durch die global value chain stärker berücksichtigt wird, sind Aussagen zu möglichen Zutrittsbarrieren zu den Produktions- und Warenketten einzelner Akteure. Deshalb wird nicht ausschließlich auf das Konzept der GCC zurückgegriffen, sondern es werden zudem auch die Erweiterungen berücksichtigt.

Das Konzept des agribusiness hat trotz der beschriebenen Mängel den Vorteil, dass der Bereich der Nahrungsmittelwirtschaft nicht isoliert betrachtet wird, sondern im kontextuellen Zusammenhang mit der übrigen Wirtschaft steht. Dadurch ist es möglich, die Agrar- und Industriepolitik ganzheitlich zu betrachten, um Auswirkungen auf das Agrarsystem nicht nur über interne, sondern auch über externe und politische Faktoren zu erklären.

Basierend auf der Analyse der theoretischen Ansätze und der kritischen Reflexionen zum Filière-Ansatz, GCC-Konzept und zum agribusiness, lässt sich nun die Zielstellung präzisieren, die im Rahmen dieser Untersuchung verfolgt wird. Die Aufgabe ist, die Transformation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft während der Sonderperiode zu Friedenszeiten³¹ (período especial) unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung der kubanischen Wirtschaft zu analysieren, wobei die Produktions- und Warenketten im Kern der Untersuchung stehen. Dadurch werden nicht nur Aussagen zur Lebensmittelindustrie möglich, sondern ebenfalls zu vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereichen wie dem Agrarsektor und dem Groß- und Einzelhandel. Im Rahmen der sektorübergreifenden Analysen werden auch Exportaktivitäten und der Einfluss ausländischer Akteure zu berücksichtigen sein. Da die Ketten nicht für alle Bereiche der Lebensmittelwirtschaft gleich sind, wird sich die Untersuchung in der empirischen Analyse auf ein Fallbeispiel konzentrieren. Ausgewählt wurde dazu das Produkt Tomate, an welchem die unterschiedlichen materiellen und immateriellen Verflechtungen untersucht werden sollen. Auf der Grundlage der Diskussionsergebnisse sollen im Anschluss auch Strategieempfehlungen abgeleitet werden, um strukturelle Defizite zu beheben und die internationale Integration zu steigern.

³¹ Die Sonderperiode zu Friedenszeiten oder período especial ist ein Notstands- und Sparprogramm der kubanischen Regierung nach dem Zusammenbruch des RgW zu Beginn der 1990er Jahre. Die Ziele des Programms sind es, die Importabhängigkeit des Landes zu verringern und Impulse in der Binnenökonomie durch eigene Anstrengungen zu initiieren. Die Spezialperiode hält bis heute an.

4 Methodische Grundlagen der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die methodischen Grundlagen der Untersuchung erläutert. Das Konzept der vorliegenden Arbeit richtet sich nach der im vorherigen Abschnitt präzisierten Zielstellung. Im Mittelpunkt stehen die Transformation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft seit 1959, ausgewählte Produktions- und Warenketten der Nahrungsmittelwirtschaft sowie die organisatorisch-funktionalen und räumlichen Produktions- und Absatzmuster.

Dabei soll auf die im Kapitel *Theoretische Grundlagen* diskutierten Kettenmodelle der filière, des GCC-Konzeptes sowie seiner Fortführungen im Rahmen des GPN und der global value chain, aber auch auf das Konzept des agribusiness zurückgegriffen werden. Die Untersuchung der kettenartigen Verflechtungen des Produktionssystems mit Hilfe dieser theoretischen Ansätze ermöglicht nicht nur eine Betrachtung der Betriebe der Lebensmittelindustrie, sondern darüber hinaus auch der Akteure der vor- und nachgelagerten Wirtschaftsaktivitäten aus dem Agrarsektor und dem Groß- und Einzelhandel. Es lassen sich des Weiteren die in einem Produktionssystem auftretenden materiellen und immateriellen Verflechtungen identifizieren, alle Akteure können berücksichtigt werden, und der Einfluss von Institutionen (Staat) wird sichtbar.

4.1 Untersuchungsmotivation und Hintergrund

Die Idee zur Arbeit über Produktions- und Warenketten der Lebensmittelwirtschaft Kubas geht zurück auf eine Untersuchung des Autors zu den Strukturen, Entwicklungen und Perspektiven der städtischen Landwirtschaft in Kuba, welche am Fallbeispiel Havanna untersucht wurden (vgl. KRÜGER 2001). Schon 2001 zeichnete sich deutlich ab, dass die privaten und staatlichen Anstrengungen in der urbanen Landwirtschaft nur ein Ausdruck für die Lähmungserscheinungen in der kubanischen Wirtschaft im Allgemeinen und für die Schwierigkeiten in der kubanischen traditionellen Landwirtschaft im

Besonderen waren. Die Erfolge, die seit nunmehr 12 Jahren erzielt werden, sollen nicht verschwiegen werden. Die städtische Landwirtschaft hat außerdem eine hohe sozioökonomische Bedeutung.³² Aber es lässt sich nicht leugnen, dass immer noch strukturelle Probleme dafür verantwortlich sind, dass sich die Versorgung der kubanischen Bevölkerung in den letzten Jahren nur unzureichend und schleppend verbessert hat. Die strukturellen Probleme lassen sich nicht auf einen Bereich der Nahrungsmittelwirtschaft Kubas begrenzen, sondern betreffen sowohl den Agrarsektor als auch die Lebensmittelindustrie sowie den Distributions- und Absatzbereich. Sie beeinflussen dadurch die Konfiguration der Produktions- und Warenketten und damit die gesamte Lebensmittelwirtschaft (siehe Kapitel 6).

Neben den Erkenntnissen aus der Arbeit zur städtischen Landwirtschaft führten aber auch die langjährigen persönlichen Erfahrungen des Autors dazu, sich dieser Problemstellung in ihrer Gesamtheit zuzuwenden. Drei Untersuchungsdimensionen sind dabei von besonderem Stellenwert:

- Analyse der Organisation und Transformation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft vor dem gesamtwirtschaftlichen Hintergrund der Inselökonomie,
- Erklärung der organisatorisch-funktionalen Strukturen der Produktions- und Warenketten in der Lebensmittelwirtschaft Kubas sowie
- Diskussion der räumlichen Strukturen der Produktions- und Absatzverflechtungen.

Die Vorgehensweise ermöglicht es, funktionierende Strukturen, aber auch Probleme in den Produktions- und Warenketten zu erkennen, um diese angepassten Lösungsansätzen zuzuführen. Inhaltlich konzentriert sich ein Großteil der wissenschaftlichen Publikationen lediglich auf Teilaspekte der

³² Auf die sozialen Auswirkungen des kubanischen Transformationsprozesses in der Sonderperiode zu Friedenszeiten geht Widderich (2002) näher ein. Auch wenn in seiner Arbeit nicht explizit auf die sozioökonomische Bedeutung der wirtschaftlichen Aktivitäten in der städtischen Landwirtschaft eingegangen wird, zeichnet er doch ein umfassendes und reales Bild der gewachsenen Disparitäten in der kubanischen Gesellschaft seit Beginn der 1990er Jahre. Die von ihm angesprochen Bereiche sind Arbeit und Einkommen, Versorgungslage und Konsummöglichkeiten sowie der Wohnsektor.

Lebensmittelwirtschaft. Viele Arbeiten stellen beispielsweise nur Transformations- und Anpassungsprozesse des kubanischen Agrarsektors zusammen (vgl. BURCHARDT 2000, MAÑALICH 2003, NOVA GONZÁLES 2002), konzentrieren sich auf Maßnahmen zur Importsubstitution von Lebensmitteln in Kuba (vgl. GARCÍA ÁLVAREZ 2003), betrachten ausschließlich neuere Entwicklungstendenzen in der Lebensmittelindustrie (vgl. BENÍTEZ RIECH, CRUZ GONZÁLES 2001, BENÍTEZ RIECH, CRUZ GONZÁLES 2002) oder analysieren die verschiedenen Distributions- und Absatzformen von Nahrungsmitteln (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, NÖTHEN 1999).

Auch wenn die schwierigen ökonomischen Rahmenbedingungen und die alltäglich spürbaren Defizite zu genaueren und themenbezogenen Analysen berechtigen, fehlt bislang eine kritische Betrachtung von produktbezogenen Strukturuntersuchungen im Rahmen von Produktionsketten. Erste Versuche, sich dem Ansatz von netzwerkartigen Strukturen zu nähern und materielle und immaterielle Verflechtungen zwischen verschiedenen Segmenten eines gesamten Produktionssystems zu betrachten, sind noch relativ neu in der aktuellen raumwirtschaftspolitischen Diskussion in Kuba, wenngleich die Notwendigkeit dazu von wissenschaftlicher und politischer Seite erkannt worden ist (vgl. INIE 2003). Ziel solcher Arbeiten ist es jedoch, sich zunächst mit grundlegenden theoretischen Überlegungen Zugang zu räumlichen Produktionskomplexen und ihrer Funktionsweise zu verschaffen; detaillierte empirische Untersuchungen fehlen bislang.

4.2 Zielstellung und erkenntnisleitende Fragestellungen

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich darauf, einen ersten Überblick darüber zu geben, welche unterschiedlichen Formen von Produktions- und Warenketten es in der Nahrungsmittelwirtschaft in Kuba überhaupt gibt, wie diese konfiguriert und räumlich strukturiert sind und welche internen und externen Bedingungen eine Optimierung hemmen oder fördern.

Angeichts der Zielstellung, die Transformation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft seit 1959 und während der período especial zu analysie-

ren sowie eine sektorübergreifende Betrachtung der Warenketten durchzuführen, ist es unumgänglich, Strukturen und Entwicklungen zu den Teilbereichen *Agrarsektor*, *Lebensmittelindustrie* und *Distribution- und Absatzsystem* zu diskutieren. Aus rationalen Gründen stützt sich die Untersuchung auf die Maßnahmen ab dem Jahre 1959, dem erfolgreichen Ende der kubanischen Revolution. Mehrere Faktoren rechtfertigen die Wahl dieses Stichjahres: zum einen fanden ab 1959 in der kubanischen Landwirtschaft tief greifende Reformen statt, die in der Folge zu veränderten Besitz- und Produktionsstrukturen führten, zum anderen waren vor der Revolution kaum industrielle Tätigkeiten in der Lebensmittelindustrie vorhanden. Im Zuge des gesellschaftspolitischen Wandels nach 1959 haben sich auch die Absatzformen von Nahrungsmitteln grundlegend verändert.³³

Größeres Gewicht wird allerdings auf die sich abzeichnenden Veränderungen in der Nahrungsmittelwirtschaft ab 1990 gelegt, dem Beginn der Sonderperiode zu Friedenszeiten. Von diesem Zeitpunkt an erfolgte ein grundlegender Wandel der kubanischen Wirtschaftspolitik in Richtung mehr privatwirtschaftlicher Aktivitäten, einer neuen Außenorientierung, einer Vielzahl binnenwirtschaftlicher Reformen, aber auch gesellschaftlicher Umbrüche (vgl. BURCHARDT 1996, HENKEL 1996, HOFFMANN 2000).³⁴

Diese Reformen und Umbrüche zeichnen sich auch in der Lebensmittelwirtschaft ab. So sind im Agrarsektor Kubas neue landwirtschaftliche Betriebsformen entstanden, die Betriebe haben mehr Freiheiten, ihre Agrarprodukte zu verkaufen und können direkte Lieferverträge mit Unternehmen der Lebensmittelindustrie oder des Tourismus eingehen. Seit der 1990er Jahren sind Betriebe der Lebensmittelindustrie gezwungen, ihre Produktionspalette zu diversifizieren, Produkte höherer Qualität und Wettbewerbsfähigkeit

³³ Eine differenzierte Beschreibung und Analyse der Ausgangslage, eine Übersicht zu den von der Regierung Kubas durchgeführten Reformmaßnahmen und zu den sich im System der internationalen Arbeitsteilung des RgW manifestierenden Strukturen in der Lebensmittelwirtschaft liefert Kapitel 5.

³⁴ Auf gesellschaftliche Veränderungen wird im Rahmen dieser Untersuchung nicht eingegangen. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Zunahme von sozialen Disparitäten von der Revolutionsregierung bis heute kritisch beobachtet wird und zu Verboten und zu teilweise schnellen Gesetzesänderungen bzw. Repressionen gegen die eigene Bevölkerung führt.

herzustellen. Darüber hinaus haben sie auch die Möglichkeit, eigene Produktions- und Handelsabkommen mit ausländischen Produzenten oder Handelsunternehmen abzuschließen und ihre Betriebsführung in Devisen umzustellen. Mit der Legalisierung des US-Dollars im Jahre 1993 und durch andere binnenwirtschaftliche Reformen in den 1990er Jahren entstanden zudem im kubanischen Einzelhandel neue Absatzformen und -möglichkeiten, sowohl für die Agrarbetriebe als auch für Unternehmen der Lebensmittelindustrie.

Ausgehend von der formulierten Zielstellung und den besprochenen Untersuchungsdimensionen ergeben sich für die Arbeit mehrere erkenntnisleitende Fragestellungen, die in Tabelle 1 zusammengestellt sind.

Zielstellung
Die Aufgabe der Untersuchung ist es, die Organisation und Transformation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft ab 1959 zu analysieren, die organisatorisch-funktionalen Strukturen der Produktions- und Warenketten zu erklären und Aussagen zu den räumlichen Strukturen der Produktions- und Absatzverflechtungen zu ermöglichen.
Untersuchungsdimension 1
Organisation und Transformation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft seit 1959
Wie hat sich der Agrarsektor Kubas von 1959 bis heute entwickelt?
Wie hat sich die Lebensmittelindustrie des Landes seit 1959 entwickelt?
Wie hat sich das kubanische Einzelhandelssystem seit 1959 verändert?
Untersuchungsdimension 2
Erklärung der organisatorisch-funktionalen Strukturen der Produktions- und Warenketten in der Lebensmittelwirtschaft Kubas
Existieren unterschiedliche Typen/Konfigurationen von Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft?
Welche Faktoren bestimmen die Unterschiedlichkeit von Produktions- und Warenketten?
Welche fokalen Unternehmen oder Institutionen beeinflussen die Organisation der Warenketten?
Welche Anbieter sind in das Sortiment der Devisen erwirtschaftenden Einzelhandelsbetriebe integriert? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein?
Welche Anbieter sind in den auf der Nationalwährung basierenden staatlichen Einzelhandel (mercado normado und agropecuario) eingebunden?
Welchen Machteinfluss haben Agrarproduzenten, die gewerblichen Hersteller und die Händler innerhalb der Warenketten?
Gibt es Zutrittsbarrieren in den Produktions- und Warenketten? Wenn ja, welche?

Untersuchungsdimension 3
Aussagen zu räumlichen Strukturen der Produktions- und Absatzverflechtungen
Welche räumlichen Strukturen weisen die Warenketten in Kuba auf?
Haben unterschiedliche Komplexitätsgrade der Warenketten einen Einfluss auf die räumlichen Strukturen?
Ergebnisdiskussion
Welche Strukturen und Verflechtungsbeziehungen haben sich bewährt?
Wo liegen strukturelle Probleme in der Organisation des Produktionssystems?
Welche Maßnahmen sind erforderlich, um regionale Produktionskomplexe zu schaffen?
Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, so dass Betriebe und Unternehmen der kubanischen Lebensmittelwirtschaft Zugang zu internationalen Produktions- und Warenketten erhalten?
Wie können sie im Rahmen einer Einbindung in regionale und internationale Märkte den höchstmöglichen Wertschöpfungsanteil im eigenen Land konzentrieren?

Tabelle 1: Zielstellung und erkenntnisleitende Fragestellungen

Die aus den Untersuchungsdimensionen eins bis drei gewonnenen Erkenntnisse werden dazu genutzt, um die gegenwärtige Struktur und Organisation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft einschätzen zu können. Neben einer kritischen Würdigung der Produktions- und Warenketten sollen Voraussetzungen und Möglichkeiten gesucht werden, die eine Einbindung der kubanischen Lebensmittelwirtschaft in regionale und internationale Märkte ermöglichen.

4.3 Datengrundlage und methodisches Vorgehen

Empirisches Arbeiten und die Recherche von primär- und sekundärstatistischen Daten sind in Kuba äußerst schwierig, mitunter brisant und langwierig, wenn die behördliche Zustimmung nötig ist. Als besonders problematisch ist die Situation zu Beginn der Sonderperiode zu Friedenszeiten einzustufen. Hier wurde die Fortschreibung von Statistiken zeitweise ausgesetzt. Erst als sich die wirtschaftliche Situation des Landes im Jahre 1995

wieder konsolidierte, veröffentliche das staatliche *Oficina Nacional de Estadísticas*³⁵ (ONE) wieder Zahlenreihen in regelmäßigen Abständen.

Die Verfügbarkeit und der Zugang zu allgemeinen Daten zur aktuellen Wirtschaftsentwicklung, über Finanzen, Industrie, Landwirtschaft, Bildung und Gesundheit, den Bausektor, Tourismus oder Binnen- und Außenhandel sind relativ gut. Alljährlich erscheint das Statistische Jahrbuch der Republik Kuba. Auch detaillierte Zeitreihenveröffentlichungen gibt es in Kuba, allerdings nur in den Bereichen, die sich positiv entwickelt haben, wie z.B. Gesundheit und Bildung oder die demographische Entwicklung im Land. Wesentlich schwieriger ist es, genaue Informationen zu Wirtschaftsbranchen zu bekommen. Hier zeigt sich, dass die Regierung äußerst zurückhaltend agiert, sowohl gegenüber der eigenen Bevölkerung als auch gegenüber ausländischen Wissenschaftlern, obwohl genügend Daten zu den unterschiedlichen Sachverhalten vorhanden sind. Fast unmöglich ist der Zugang zu unternehmensspezifischen Daten aus den Bereichen Agrarwirtschaft, Lebensmittelindustrie und Einzelhandel.

Um dieses Problem zu umgehen und dennoch an die erforderlichen Sekundärdaten zu gelangen, wurden unterschiedliche Herangehensweisen gewählt. Zum einen erfolgte eine intensive Literaturrecherche, besonders in universitären und außer-universitären Forschungseinrichtungen. Zum anderen dienten zahlreiche Expertengespräche des Autors mit Wissenschaftlern, Fachleuten und Funktionären unterschiedlicher Ministerien und Betriebe dazu, einen ersten Einblick in die Organisation der kubanischen Lebensmittelwirtschaft zu erhalten, das Forschungsvorhaben zu strukturieren und die Problemstellung zu konkretisieren.

Um die materiellen und immateriellen Verflechtungen der Lebensmittelwirtschaft zu untersuchen, musste eine Unternehmensbefragung durchgeführt werden, was die größte Herausforderung darstellte. Seinen Besuch im Unternehmen anzukündigen, auf die Bereitschaft zur Mithilfe zu hoffen und eine Befragung durchzuführen, ist auf Kuba mit seiner sozialistischen, dikta-

³⁵

Statistisches Amt der Republik Kuba

torischen Staatsform undenkbar. Nach langen, intensiven und mehrmaligen Gesprächen im Ministerium für Lebensmittelindustrie und im Ministerium für Wirtschaft und Planung Kubas sowie durch die Unterstützung der *Universidad de La Habana* sowie von Mitarbeitern des *Instituto Nacional de Investigaciones Económicas* konnte nach mehrmonatiger Wartezeit im Frühjahr des Jahres 2005 endlich die behördliche Genehmigung zu Unternehmensbefragungen erwirkt werden. Die Befragung der Betriebe der Lebensmittelindustrie zielte darauf ab, allgemeine unternehmensspezifische Daten zu ermitteln, die Verflechtungen mit vor- und nachgelagerten Akteuren zu bestimmen. Parallel wurde auch ein Betrieb des Agrarsektors befragt. Auch hier standen wichtige Charakteristika des Betriebes im Vordergrund. Es wurde nach Verflechtungen mit anderen Betrieben gefragt, und es wurden die Lieferanten von Vorprodukten sowie wichtige Abnehmern berücksichtigt.

Die mündlichen Befragungen mittels eines standardisierten Fragebogens³⁶ richteten sich an Betriebe des Agrarsektor und der Lebensmittelindustrie. Auf eine Befragung der Unternehmen des kubanischen Einzelhandels wurde verzichtet, da die Absatzverflechtungen durch die Betriebe der Nahrungsmittelindustrie aufgezeigt wurden. Außerdem ergab sich das Problem, dass Handelsketten nicht zu einer Befragung bereit waren und auch keine Genehmigung vom Ministerium für Handel und Preise vorlag. Die Aussagen stützen sich auf aktuelle Veröffentlichungen zum Einzelhandel und einer unternehmensinternen Analyse eines Einzelhandelsunternehmens. Dabei handelt es sich um ein Devisen erwirtschaftendes staatliches Unternehmen.

Eine weitere Besonderheit der Untersuchung ist, dass aus rationalen Gründen (Zeit, Kosten) nicht alle Produktions- und Warenketten aller im Einzelhandel angebotenen Produktgruppen erfasst werden konnten. Als Referenzprodukt wurde deshalb die Tomate ausgewählt. Diese Auswahl begründet sich dadurch, dass zur Befragungszeit (Frühjahr 2005) die Tomate Hauptanbauprodukt in der kubanischen Landwirtschaft war und die Lebens-

³⁶ Ein Muster sowohl der Betriebsbefragung für Agrarbetriebe als auch für Unternehmen der Lebensmittelindustrie befindet sich jeweils im Anhang der Arbeit.

mittelindustrie mittlerweile ein sehr diversifiziertes Angebot an Tomatenprodukten für den Binnenmarkt (in Nationalwährung und Devisen) und für den Export herstellt. Nicht nur für die Versorgung der Bevölkerung mit Frischgemüse ist sie ein wichtiges Produkt, sondern auch für die industrielle Verarbeitung. Mittlerweile stellen Tomatenderivate auf Kuba einen wichtigen Bestandteil des Sortiments im Einzelhandel dar, und als neues, nicht-traditionelles Exportprodukt Kubas werden mit ihnen neue regionale Absatzmärkte erschlossen.

Betriebe der Lebensmittelindustrie sind in Kuba dem Ministerium für Lebensmittelindustrie unterstellt. In fast allen Provinzen der Insel sind Produktionsanlagen vorhanden, die zu einem Betrieb gehören. Alle Betriebe gehören wiederum zu einer Union oder zu einem Produktionsverband. Im Fall der Tomate gehören alle Betriebe zur Union der Konservenherstellung für Obst und Gemüse (*unión de conservas de frutas y vegetales*), die ihre Vorprodukte zentral vom Ministerium beziehen und den Großteil ihrer Fertigprodukte auch zentral vermarkten. Deshalb wurden Einzelfallstudien durchgeführt. Die Auswahl der in der Befragung berücksichtigten Betriebe ist durch die vom Ministerium erteilte Genehmigung festgelegt. Zum einen handelt es sich dabei um den Betrieb *Empresa de Conservas y Vegetales Sancti Spiritus* und zum anderen um den Betrieb „*La Conchita*“ in der Provinz Pinar del Río.

Einzelfallstudien beziehen sich auf nur ein Element einer Grundgesamtheit. Die Analyse der Untersuchungseinheit muss sich jedoch nicht nur auf einzelne Unternehmen beziehen, sondern die erhobenen Daten können zu generalisierenden Aussagen in Hinblick auf die Aussageeinheit zusammengeführt werden (vgl. WESSEL 1996, S. 181). Allerdings weisen solche Einzelfallstudien ein Grundproblem auf. Sie lassen keine statistisch repräsentativen Aussagen über die Grundgesamtheit zu. Dennoch bieten sie gerade bei unbekannten Forschungsfeldern Vorteile, weil sich auf ihren Ergebnissen aufbauend eine Reihe weiterer quantitativer, hypothesengeleiteter Studien anschließen (vgl. FRIEDRICHS 1990, S. 156).

Da die Themen- und Fragenanordnung relativ stark festgelegt war, wurde die Methode der mündlichen, standardisierten Befragung angewendet. Damit konnte im Rahmen der empirischen Arbeit gewährleistet werden, die gleichen Themenkomplexe bei den Erhebungseinheiten abzufragen. Die Fragebögen wiesen dabei allerdings einen hohen Anteil an halboffenen und offenen Fragen auf. Weitere Vorteile dieser Befragungsmethode sind, dass auch relativ komplexe Fragen gestellt werden können (vgl. WESSEL 1996, S. 117) und dass das Erhebungsinstrument sehr umfangreich konzeptionalisiert sein kann.

In die Auswertung zu den Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft fließen zudem Ergebnisse über die Warenketten der städtischen Landwirtschaft mit ein. Diese stammen aus der Arbeit des Autors aus dem Jahre 2001 (vgl. KRÜGER 2001). Strukturen und Funktionsweisen sind bis heute gleich und können deshalb auch in dieser Arbeit beachtet werden, um qualitative Aussagen zur zweiten Untersuchungsdimension treffen zu können.

Grundsätzlich war die Idee der Untersuchung so angelegt, dass Produktions- und Warenketten unterschiedlicher räumlicher Ausdehnung betrachtet werden sollten. Vermutet wurde, dass räumlich unterschiedlich stark geschlossene Marktsysteme auftreten, die auch unterschiedliche Reichweiten der Ketten erkennen lassen. Teilweise kann die vorliegende Arbeit diesem Anspruch gerecht werden, indem auf sekundärstatistische Daten zurückgegriffen wird. Mitunter ist dieser Anspruch aber nicht zu halten, da die Auswahl der Unternehmen und damit auch die räumliche Dimension durch die Genehmigung vorgegeben wurden. Welche Unterschiede es wirklich gibt und ob sich dadurch auch unterschiedliche räumliche Strukturen manifestieren, wird später bei der Auswertung der dritten Untersuchungsdimension aufgezeigt (siehe Kapitel 6).

4.4 Grenzen der Untersuchung und der Aussagekraft

Auf einige Grenzen der Untersuchung wurde bereits im vorherigen Kapitel hingewiesen. Sie sollen noch einmal herausgestellt werden, um die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse besser einordnen zu können.

Die durchgeführten Einzelfallstudien beruhen nur auf einer geringen Anzahl von Aussageeinheiten. Dadurch ist ein statistisch repräsentativer Aussagewert nicht gegeben. Allerdings geht es bei der formulierten Zielstellung zunächst um qualitative Ergebnisse. Darauf aufbauend können sich weitere, quantitativ ausgerichtete Untersuchungen, die zudem hypothesenorientiert sind, anschließen.

Eine zusätzliche Einschränkung ist, dass die hier dargestellten Produktions- und Warenketten nur eine produktbezogene Sichtweise abbilden. Gründe dafür wurden bereits genannt. Die Ergebnisse dieser Arbeit können daher nicht allgemein gültig auf alle Produkte der kubanischen Lebensmittelwirtschaft angewendet werden, sondern beschränken sich in ihrer Aussagekraft auf das Referenzprodukt Tomate.

5 Die Entwicklung der Lebensmittelwirtschaft in Kuba

Die Nahrungsmittelwirtschaft umfasst nicht nur industrielle Tätigkeiten der Lebensmittelindustrie, wie die Aufbereitung, Verarbeitung, Veredelung und Transformation von landwirtschaftlichen Vorprodukten zu industriell veredelten Gütern, sondern schließt vorgelagerte Aktivitäten des primären Sektors, also die landwirtschaftliche Produktion, und nachgelagerte Aktivitäten im Bereich des Absatzes durch den Groß- und Einzelhandel mit ein.

Die Konsumgüterproduktion und im Besonderen die Nahrungs- oder Lebensmittelwirtschaft in Kuba lässt sich nicht isoliert beschreiben, sondern muss vor dem gesamtwirtschaftlichen Hintergrund der Insel betrachtet werden. Je nach Intensität der politischen Einflussnahme auf die wirtschaftliche Entwicklung des Landes lassen sich unterschiedliche Entwicklungsphasen voneinander abgrenzen (vgl. KRÜGER 2001, S. 17ff):

Phase I	1959-1970	Phase der Zentralisierung
Phase II	1971-1985	Phase der Dezentralisierung
Phase III	1986-1989	Phase der Berichtigung von Fehlern
Phase IV	seit 1990	Sonderperiode zu Friedenszeiten

Um sowohl die Strukturen und Entwicklungen in der kubanischen **Lebensmittelwirtschaft** erklären zu können, als auch ihre Transformationen in der período especial zu erläutern, müssen drei unterschiedliche Untersuchungsebenen berücksichtigt werden: der **Agrarsektor**, die **Lebensmittelindustrie** und der **kubanische Einzelhandel** mit seinen verschiedenen Absatzsystemen (vgl. Abbildung 11). Im Folgenden soll deshalb auf die wirtschaftspolitischen Bemühungen der kubanischen Regierung in diesen drei Bereichen seit 1959 eingegangen werden.

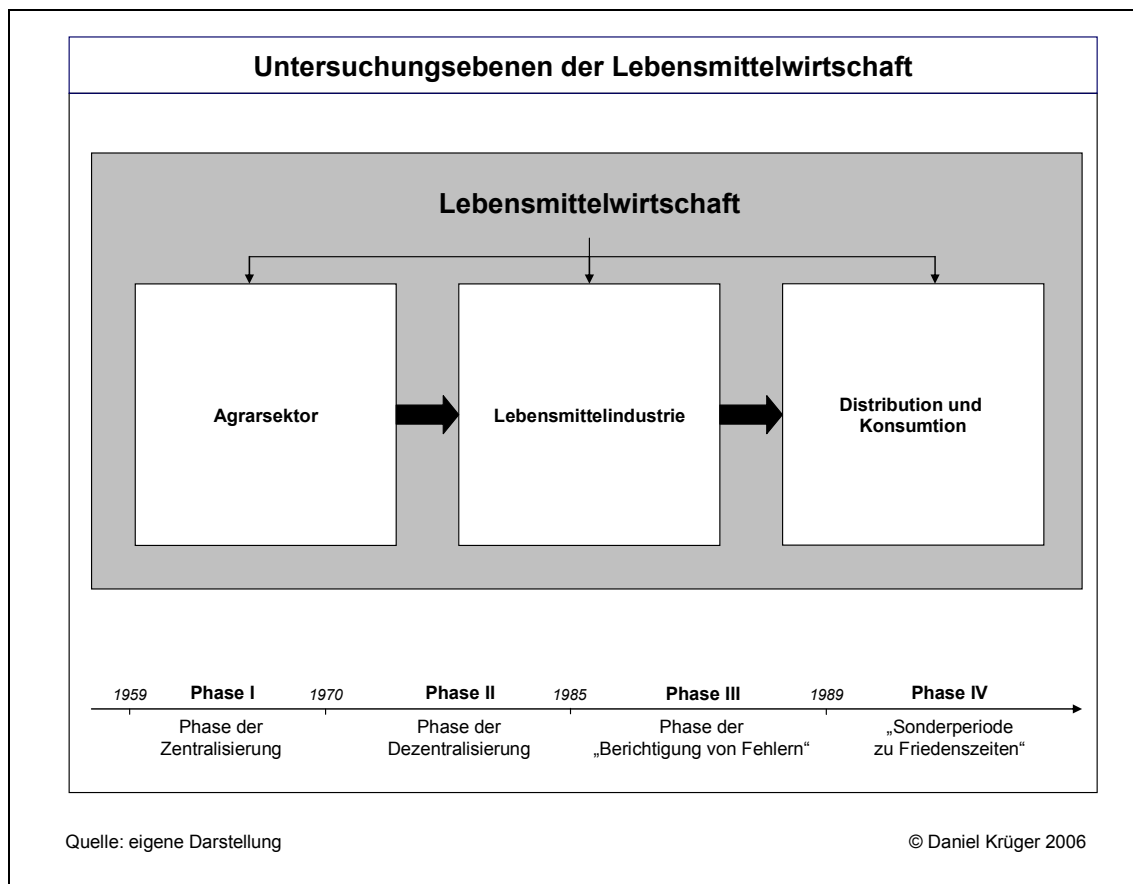


Abbildung 11: Zu berücksichtigende Untersuchungsebenen der Lebensmittelwirtschaft

Die Berücksichtigung der drei Untersuchungsebenen und eine weitergehende Analyse nach zeitlichen Entwicklungsphasen sind deshalb notwendig, weil nur durch ein tiefergehendes Verständnis in den drei Bereichen gewährleistet werden kann, die heutigen Strukturen der Produktions- und Warenketten und ihre materiellen und immateriellen Verflechtungen für die kubanische Lebensmittelwirtschaft abzubilden. Deshalb beginnen die Ausführungen des vorliegenden Kapitels mit den Entwicklungen im Agrarsektor Kubas, werden mit Erläuterungen zur Lebensmittelindustrie fortgesetzt, um schließlich im dritten Abschnitt die Absatzmöglichkeiten durch den Einzelhandel aufzeigen zu können. Am Ende der Darstellung der Entwicklungen in den einzelnen Untersuchungsebenen steht ein Organisationsschema, welches die Verbindungen zwischen ihnen und damit innerhalb der Lebensmittelwirtschaft aufzeigt.

5.1 Strukturen und Entwicklungen im kubanischen Agrarsektor

Vor der Revolution von 1959 war der Einfluss der USA in Kuba sehr stark. Die Vormachtstellung der Vereinigten Staaten äußerte sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern sie war auch in der Verfassung des Landes verankert. Ein Zusatzartikel - das Platt-Amendment³⁷ - sicherte den USA ein permanentes Interventionsrecht in Kuba und die Möglichkeit des Eingreifens in die kubanische Gesetzgebung zu. Dieser Artikel machte es aber auch möglich, dass US-amerikanische Unternehmen Grundbesitz in Kuba erwerben konnten. Die Bedeutung des US-Kapitals stieg seit 1902 von stetig.³⁸ Die Investitionen in die kubanische Landwirtschaft konzentrierten sich in erster Linie auf den Zuckerrohranbau und die Viehwirtschaft. Die Konzentration auf den Anbau von Zuckerrohr verdrängte im kubanischen Agrarsektor andere landwirtschaftliche Kulturen, besonders den der agraren Lebensmittel.

In der Zeit von 1919 bis 1923 befand sich der überwiegende Teil der landwirtschaftlichen Nutzfläche Kubas in Besitz großer US-amerikanischer Kapitalgesellschaften. Dazu zählten z.B. die Cuban American Sugar Company, die Cuban Cane Sugar Company, die General Sugar Company und die United Fruit Company, die zusammen 25% der Anbaufläche des gesamten Landes besaßen (vgl. NAHELA BECERRIL, RAVENET RAMÍREZ 1989, S. 30). Aus dieser Konzentration ergab sich jedoch nicht nur das Problem, dass Kuba während jener Zeit stark abhängig von Nahrungsmittelimporten aus den USA war, sondern die einseitige Ausrichtung des Agrarsektors machte diesen auch sehr anfällig für Marktflektuationen. Fiel der Weltmarktpreis für Zucker, wirkte sich dies direkt auf die Investitionen in die Landwirtschaft und die Löh-

³⁷ Das Platt-Amendment ist die Folge der US-amerikanischen Intervention während des kubanischen Unabhängigkeitskrieges. Das Land blieb vier Jahre unter US-Militärverwaltung, bevor 1902 die unabhängige Republik Kuba ausgerufen wurde. Diese Unabhängigkeit bestand jedoch nur formal, denn durch die Integration des Platt-Amendments in die kubanische Verfassung hatten die USA jeder Zeit das Recht, in das politische Alltagsgeschehen einzugreifen (vgl. Hoffmann 2000, S. 42).

³⁸ Nach Schätzungen erreichten die US-amerikanischen Investitionen im Zuckersektor und der Viehwirtschaft im Jahre 1929 ein Volumen von 1,5 Mrd. US-Dollar (vgl. Nahela Becerril, Ravenet Ramírez 1989, S. 32).

ne der Landarbeiter aus. Somit waren die Vereinigten Staaten nicht nur wichtigster Handelspartner Kubas, sondern zugleich auch wichtiger Exporteur für Nahrungsmittel.

Der zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts zu beobachtende Konzentrationsprozess im kubanischen Agrarsektor setzte sich bis zum Jahre 1959 fort. Das quantitative Ausmaß dieses Prozesses wird in Tabelle 2 deutlich.

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe	Anteil an allen Betrieben (%)	Fläche (ha)	Anteil an der Fläche (%)
weniger als 1 ha	2.995	1,9	1.079,5	1,2
1 bis < 10 ha	59.305	37,1	295.059,4	3,2
10 bis < 50 ha	72.679	45,0	1.514.785,8	16,7
50 bis < 500 ha	22.443	14,5	3.011.928,7	32,1
mehr als 500 ha	2.336	1,5	4.253.632,9	46,8
gesamt	159.758	100,0	9.077.086,0	100,0

Tabelle 2: Betriebsgrößenstruktur im Agrarsektor 1946

Quelle: Nahela Becerril, Ravenet Ramírez 1989

Der Großteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche Kubas, insgesamt 78,9% der Fläche, befand sich in wenigen, meist ausländischen Händen. Dabei handelte es sich um große Betriebe, Latifundien, die eine Betriebsgröße von mehr als 50 ha besaßen, aber nur 16% aller Landwirtschaftsbetriebe repräsentierten. Dagegen bewirtschaftete die Mehrheit der Betriebe (84%) mit einer Größe von < 50 ha nur einen Anteil von 21,1% der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche Kubas.

Darüber hinaus gab es bis zum Jahre 1959 in Kuba eine Vielzahl landloser Bauern und Tagelöhner. Die Mehrheit der Landbevölkerung lebte in ärmlichen Verhältnissen, eine Infrastruktur fehlte in ländlichen Regionen oft. Besonders deutlich macht ein Zitat von Fidel Castro die Bedingungen in den 1950er Jahren in Kuba. *„Rund 85 % der kleinen, kubanischen Landwirte zahlen Pacht und leben in ständiger Bedrohung, von ihren Parzellen vertrieben*

zu werden. Mehr als die Hälfte der besten Böden befinden sich in ausländischem Besitz. Im Osten, der größten Provinz des Landes, dehnen sich die im Besitz der United Fruit Company und der West Indian Company befindlichen Bodeneigentümer von der Nordküste bis zur Südküste aus. Mehr als 200.000 Bauernfamilien besitzen keine einzige Elle Land, um Wurzelknollen für ihre hungernden Kinder anzubauen; im Gegensatz dazu befinden sich 4.026.000 Hektar ungenutztes, fruchtbares Ackerland in den Händen der mächtigen ausländischen Kapitalgesellschaften“ (zitiert bei INSTITUTO DE PLANIFICACIÓN FÍSICA 2000, S. 45f).³⁹

Bis zur gesellschaftspolitischen Wende des Jahres 1959 wurden in Kuba 64,4% der Anbaufläche mit Zuckerrohr bestellt, 13,9% mit Getreidesorten, nur 7,4% mit Gemüse und Wurzelknollen, 4,5% mit Früchten und 6,1% mit Kaffee (vgl. HERRERA SORZANO 1996, S. 297). Aufgrund der externen Abhängigkeit und der Dominanz des ausländischen Kapitals war die kubanische Landwirtschaft bis 1959 nicht in der Lage, ausreichend viele Agrarprodukte zu produzieren, um die Bedürfnisse der eigenen Bevölkerung zu befriedigen. Die 1898 überwundene koloniale Abhängigkeit von Spanien wurde gegen eine neue eingetauscht, welche eine eigene wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Landes nicht ermöglichte.

5.1.1 Entwicklungen im Zeitraum von 1959 bis 1970

Das Ende der kubanischen Revolution am 1. Januar 1959 rief tief greifende strukturelle Veränderungen im Agrarsektor hervor. Das betraf vor allem

³⁹

Originaltext: „El ochenta y cinco por ciento de los pequeños agricultores están pagando renta y viven bajo la perenne amenaza del desalojo de sus parcelas. Más de la mitad de las mejores tierras de producción cultivadas están en manos extranjeras. En Oriente, que es la provincia más grande, las tierras de la United Fruit Company y la West India unen la costa norte con la costa sur. Hay doscientas mil familias campesinas que no tienen una vara de tierra donde sembrar unas viandas para sus hambrientos hijos y, en cambio, permanecen sin cultivar, en manos de poderosas intereses, cerca de 4026 miles de hectáreas de tierras productivas.”

die Eigentums- und Besitzverhältnisse der landwirtschaftlichen Anbaufläche, aber auch die gesamte Struktur der Landwirtschaft.

Mit den Beschlüssen des ersten und zweiten Agrarreformgesetzes in den Jahren 1959 und 1963 beabsichtigte die Revolutionsführung, die zuvor in ausländischem Besitz befindlichen landwirtschaftlichen Flächen zu verstaatlichen. Gleichzeitig verfolgte sie damit eine soziale und infrastrukturelle Entwicklung ländlicher Räume.

Bis dato war die kubanische Wirtschaft vor allem durch folgende Merkmale charakterisiert (vgl. BÄHR/MERTINS 1989, BURCHARDT 1996, HOFFMANN 2000):

- überproportionale Bedeutung des primären Wirtschaftssektors,
- monostrukturelle Ausrichtung auf Zuckerrohranbau und Viehwirtschaft sowie deren Export,
- hohe Importabhängigkeit von den USA sowohl bei Agrarprodukten als auch bei Konsumgütern,
- hoher technischer Rückstand der kubanischen Wirtschaft,
- große sozioökonomische Unterschiede, besonders zwischen Stadt und Land,
- hohe Arbeitslosigkeit, Unterbeschäftigung und Analphabetenrate und
- sehr ungleiche Verteilung des Volkseinkommens.

Eine der ersten Maßnahmen ab 1959 war die erste Agrarreform, die den Rückhalt der neuen Regierung in der Mehrheit der Bevölkerung stärkte. Bereits fünf Monate nach dem Amtsantritt, am 17. Mai 1959, wurden die in ausländischem Besitz befindlichen Latifundien und ihre Produktionsmittel verstaatlicht. Die Enteignungen richteten sich aber nicht ausschließlich gegen diese extensiv wirtschaftenden Agrarbetriebe, sondern auch der private Besitz von Ländereien wurde auf eine maximale Größe von 402 ha be-

schränkt (vgl. MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA 1959, S. 1ff).⁴⁰ Das Gesetz verbot zudem den Kauf, die Verpachtung, die Abtretung oder die Vererbung von Flächen an Personen, die keine kubanischen Staatsbürger sind.

Diese enteigneten und verstaatlichten Flächen wurden zum einen in Staatsbetriebe und staatlich kontrollierte Genossenschaften umgewandelt, zum anderen aber auch an landlose Arbeiter, kleine Bauern und zuvor saisonal in der Landwirtschaft Beschäftigte aufgeteilt.⁴¹ Dadurch erhielten sie erstmal eine Fläche von 26,8 ha zur Eigenbewirtschaftung. Die maximale Flächengröße, welche primär zur Subsistenzwirtschaft genutzt wurden, durfte 67 ha nicht überschreiten (vgl. NOVA GONZÁLES, o. J., S. 4).

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe	Anteil an allen Betrieben (%)	Fläche (ha)	Anteil an der Fläche (%)
weniger als 67 ha	28.735	68,3	632.389	7,8
67 bis < 134 ha	4.929	11,7	487.544	6,0
134 bis < 268 ha	3.274	7,8	645.331	8,0
268 bis < 402 ha	1.549	3,7	522.399	6,5
mehr als 402 ha	3.597	8,5	5.772.572	71,6
gesamt	42.084	100,0	8.060.234	100,0

Tabelle 3: Betriebsgrößenstruktur im Agrarsektor vor 1959

Quelle: Nahela Becerril, Ravenet Ramírez 1989

⁴⁰ Der Wortlaut des Artikel eins des ersten Agrarreformgesetzes Kubas lautet: „Auf Grundlage des vorliegenden Gesetzes erwirbt der kubanische Staat die Latifundien. Die maximale Größe einer Fläche, welche eine natürliche oder juristische Person besitzen kann, beträgt 30 caballerías. Die Flächen einer natürlichen oder juristischen Person, die diese Grenze überschreiten, werden enteignet und zwischen den Bauern und Landarbeitern ohne eigene Flächen aufgeteilt.“ (eigene Übersetzung nach Ministerio de Justicia de Cuba 1959, S. 628).

Originaltext: “Se prescribe el latifundio. El máximo de extensión de tierra que podrá poseer una persona natural o jurídica será treinta caballerías. Las tierras propiedad de una persona natural o jurídica que excedan de ese límite serán expropiadas para su distribución entre campesinos y los obreros agrícolas sin tierras.”

⁴¹ Ausgenommen von der Enteignungsregelung waren nach Artikel eins des ersten Agrarreformgesetzes die Anbauflächen für Zuckerrohr und Reis, deren Flächenerträge 50% über dem des Landesdurchschnitts lagen. Diese Flächen durften jedoch eine Größe von 1.350 Hektar nicht überschreiten (vgl. Ministerio de Justicia de Cuba 1959, S. 2).

Die Umsetzung des Agrarreformgesetzes von 1959 führte zu grundlegenden Veränderungen in den Besitz- und Eigentumsverhältnissen im kubanischen Agrarsektor. Ein Vergleich der Betriebsgrößenstruktur vor und nach dem Reformgesetz belegt, dass sich der Anteil kleinerer Betriebseinheiten an der landwirtschaftlichen Nutzfläche deutlich erhöhte und die Anzahl der großen Einheiten sehr stark abnahm (siehe Tabellen 3 und 4).

Betriebsgrößenklasse	Anzahl der Betriebe	Anteil Betriebe (%)	Fläche (ha)	Anteil Fläche (%)
weniger als 67 ha	154.703	93,1	2.344.616	52,8
67 bis < 134 ha	6.062	3,7	606.618	13,6
134 bis < 268 ha	3.105	1,9	609.402	13,7
268 bis < 402 ha	1.456	0,9	506.667	11,4
mehr als 402 ha	592	0,4	376.888	8,5
gesamt	165.918	100,0	4.444.191⁴²	100,0

Tabelle 4: Betriebsgrößenstruktur im Agrarsektor nach 1959

Quelle: Nahela Becerril, Ravenet Ramírez 1989

Die bis 1959 andauernde Konzentration der Anbaufläche auf wenige große Agrarunternehmen kehrte sich nach den Enteignungen und Verstaatlichungen durch das erste Agrarreformgesetz ins Gegenteil um. Vor 1959 waren mehr als 71% der Fläche in Besitz von nur 8,5% der Betriebe (siehe Tabelle 3); nach 1959 wurden mehr als 50% der Anbaufläche vom kleinbäuerlichen Sektor mit einem Anteil von über 90% bewirtschaftet (siehe Tabelle 4).

Durch die Reformen wurde in erster Linie der kleinbäuerliche Sektor begünstigt (vgl. ACOSTA 1972, S. 99). Es kam zu einer Einkommensrückverteilung zugunsten unterer Einkommensschichten (vgl. BURCHARDT 1996, S.

⁴² Bei einem Vergleich der landwirtschaftlichen Nutzfläche vor und nach dem Stichjahr 1959 fällt auf, dass sich diese um 45% verringert hat. Aus der sekundärstatistischen Quelle lassen sich die Referenzjahre nicht eindeutig erschließen. Vermutet werden kann nur, dass im Rahmen der raumwirtschaftlichen Wachstumspolstrategie und der Strategie der agropolitanen Entwicklung, die von der kubanischen Regierung initiiert wurden, agrare Anbauflächen umgenutzt wurden. Zum einen erhöhte sich der Verstädterungsgrad in Kuba nach der Revolution, zum anderen begann eine Urbanisierung des ländlichen Raums (vgl. Bähr/Mertins 1989, S. 8ff).

15), da diese erstmals durch die Produktion und den Verkauf ihrer Agrarprodukte eigene Einkommen erzielten. Dadurch entwickelte sich nach 1959 sehr rasch eine anwachsende Nachfrage nach Konsumgütern, was in den folgenden Jahren die agrarische und industrielle Produktion expandieren ließ (vgl. BURCHARDT 1996, S. 15). Parallel wurden auch Staatsgüter und Genossenschaften gegründet.

Das wichtigste Ziel der neuen Regierung bestand darin, die strukturelle Abhängigkeit Kubas vom Zucker und damit vom Außenhandel zu durchbrechen. Eine rasche Diversifizierung der landwirtschaftlichen Produktion und der Aufbau agrarindustrieller Strukturen sollten helfen, die Importabhängigkeit des Landes zu verringern. Diese Strategie scheiterte jedoch.

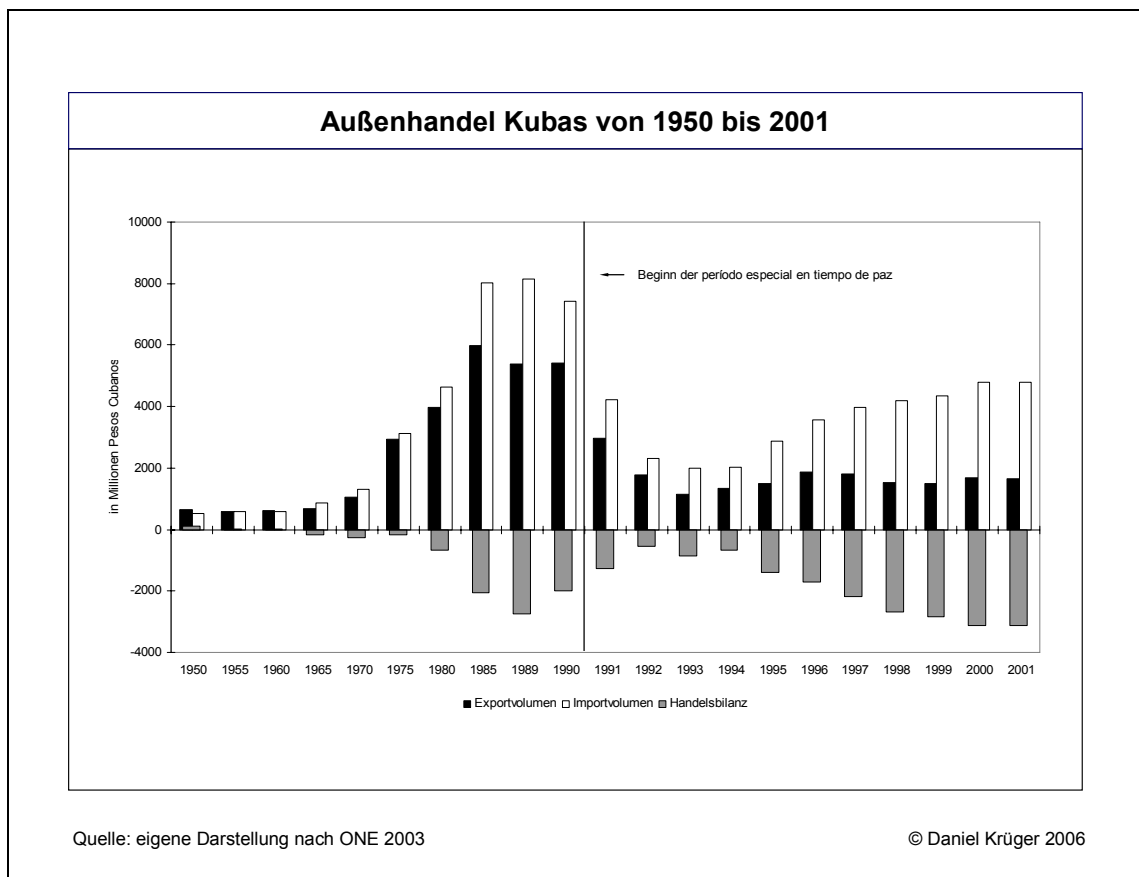


Abbildung 12: Außenhandelsbilanz Kubas von 1950 bis 2001

Die Umstellung der Landwirtschaft von den klassischen Exportprodukten Zucker, Vieh und Tabak auf eigene Lebensmittel verlief unkoordiniert. Die

Zuckerproduktion wurde stark vernachlässigt, so dass die landwirtschaftliche Produktion bis 1963 um 23% und die Zuckerproduktion um fast 40% sank (vgl. BURCHARDT 1996, S. 16). Die Vernachlässigung des Zuckermanbaus wirkte sich negativ auf die Liquidität der Inselwirtschaft aus. Die zuvor erzielten Exporteinnahmen - durch den Verkauf des Zuckers auf dem Weltmarkt – brachen weg, die Importe blieben jedoch gleich. Dadurch stellten sich das erste Außenhandelsdefizit und damit auch die erste Krise des neuen Kubas ein (vgl. Abbildung 12). Die negative Außenhandelsbilanz seit den 1960er Jahren entwickelte sich für Kuba zu einem chronischen Leiden.

Die Krise stärkte die Stimmen der Staatszentralisten in der Revolutionsregierung und stellte die Finanzierung der geplanten Importsubstitution in Frage. Somit kam es in Kuba zu Beginn der 1960 Jahre zu einer weiteren Radikalisierung der Revolution, die Verstaatlichung von Betrieben wurde vorangetrieben, 1960 wurde ein Handels- und Kreditabkommen mit der UdSSR abgeschlossen und letztendlich wurde 1961 die Revolution zu einer sozialistischen Revolution erklärt (vgl. ZEUSKE 2002, S. 189).

In der Landwirtschaft kam es in 1963 zu einer zweiten Agrarreform. Diese zielte auf die Enteignung und Verstaatlichung der mittleren Landgüter ab, die sich bis zu diesem Zeitpunkt noch in Privatbesitz befanden und eine Größe von 67 ha überschritten.⁴³

⁴³ Eingebunden in die staatliche Propaganda, beabsichtigte die kubanische Revolutionsführung 1963 die mehrheitliche Kontrolle über die landwirtschaftliche Anbaufläche zu erlangen. So heißt es in der Präambel des Gesetzes, dass „Landwirtschaftsbetriebe mit einer Größe von mehr als 67 Hektar in staatliches Eigentum überführt werden müssen, da die Eigentümer dieser Landgüter zum Schaden des kubanischen Arbeitervolkes handeln, die Produktion von Nahrungsmitteln hemmen und mit der Produktion Spekulationen betreiben. Die Existenz der Landbourgeoisie ist mit den Interessen und Ergebnisse der sozialistischen Revolution nicht vereinbar [erstmalig kommt es zur Betonung, dass es sich bei der kubanischen Revolution um einen sozialistisch ausgerichteten Befreiungskampf handelte]. Der US-amerikanische Imperialismus verschärft seine Aktivitäten gegen die Errungenschaften der Revolution und das Vaterland“ (Ministerio de Justicia de Cuba 1963, S. 682).
Originaltext: „Existen fincas mayores de sesenta y siete hectáreas que propietarios o poseedores burgueses retienen en sus manos en detrimento de los intereses del pueblo trabajador, bien obstruccionando la producción de alimentos para la población y especulando con los productos. La existencia de esa burguesía rural es incompatible con los intereses y los fines de la Revolución Socialista. El imperialismo yanqui recrudescer su actividad contra la Revolución y la Patria.“

Davon ausgenommen waren jene Agrarbetriebe, die eine deutlich über dem Landesdurchschnitt liegende Produktivität aufwiesen (vgl. MINISTERIO DE JUSTICIA 1963, S. 683).

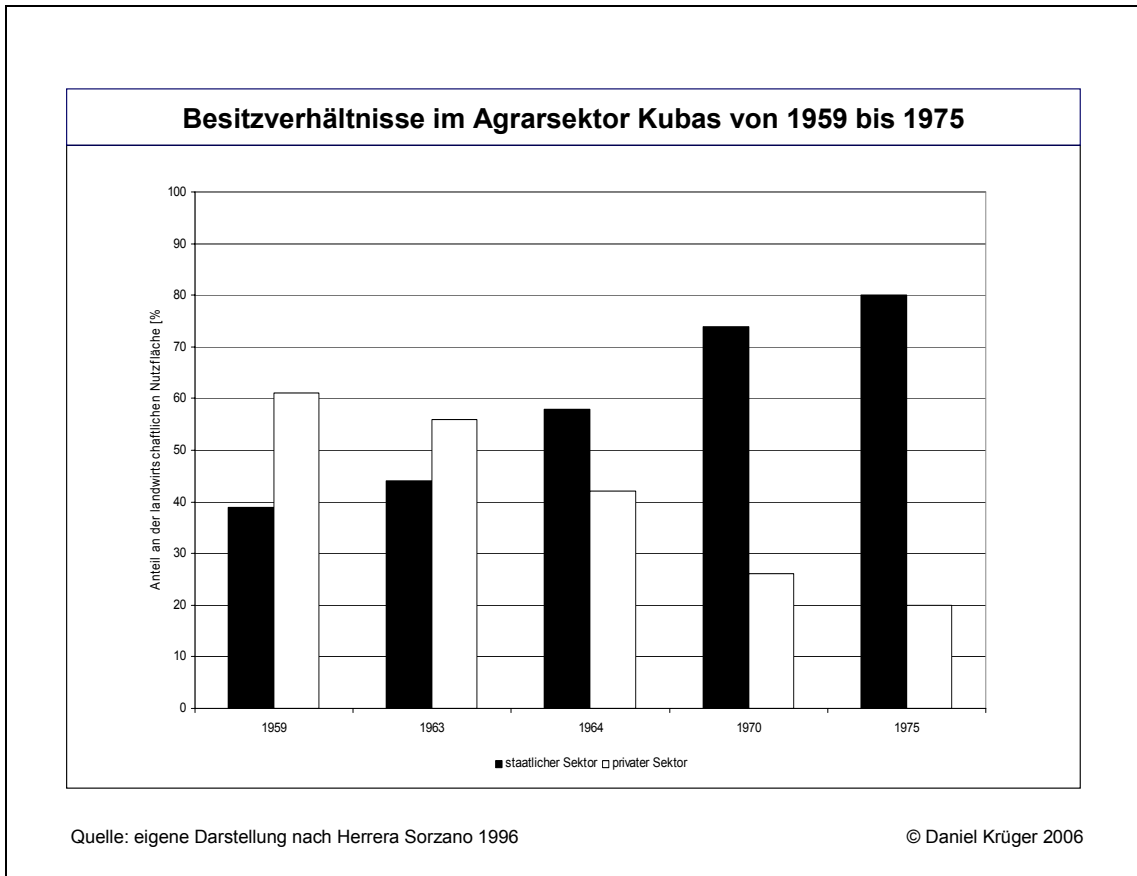


Abbildung 13: Besitzverhältnisse im kubanischen Agrarsektor von 1959 bis 1975

Nachdem die zweite Agrarreform abgeschlossen war, konzentrierten sich im Jahre 1964 ca. 60% der landwirtschaftlichen Nutzfläche in den Händen des kubanischen Staates, dagegen ging der kleinbäuerliche Sektor schrittweise zurück (vgl. Abbildung 13) (vgl. ACOSTA 1973, S. 148).

Die Gründung der Kommunistischen Partei Kuba (PCC) im Jahre 1965 entfachte eine erneute Diskussion über die weitere Entwicklung der Insel. Die eine Seite plädierte für ein stark zentralisiertes Modell, dessen zentralisierte Planung ökonomische Kostenkalküle unterbewertete und die völlige Eliminierung von Marktmechanismen, eine graduelle Abschaffung des

Geldes und lohnspezifischer Leistungsanreize favorisierte (vgl. BURCHARDT 1996, S. 17). Im anderen politischen Lager hielt man eine wirtschaftliche Rechnungsführung, eine partielle unternehmerische Finanz- und Entscheidungsfreiheit und Lohnanreize durch die Erhaltung einzelner Marktelemente für den besseren Weg. Die stärkere Position der Zentralisten ermöglichte bis 1968 weitere Verstaatlichungen in anderen Bereichen der kubanischen Wirtschaft. Außerdem rückte man von der Idee der Importsubstitution und der Diversifizierungsstrategie ab, nicht zuletzt auch wegen des steigenden Außenhandelsdefizits. In der Landwirtschaft konzentrierte man sich ab 1964 wieder auf den großflächigen Zuckerrohranbau. Das mit der Sowjetunion geschlossene Handelsabkommen garantierte Kuba einen sicheren Absatzmarkt mit stabilen Preisen.

Mit Hilfe der im Zuckersektor seit 1962 gegründeten Staatsbetriebe und Genossenschaften strebte Kuba eine Modernisierung seines Agrarsektors an. Von diesem sollten Entwicklungsimpulse auf die übrige Landwirtschaft ausgehen. Diese als Agrarindustrialisierung bezeichnete Strategie sollte bis zum Jahre 1970 in der bislang größten Zuckerrohrernte, der *gran zafra*, münden und die Überlegenheit des Sozialismus symbolisieren (vgl. BURCHARDT 1996, S. 17). Das angestrebte Ziel von 10 Mio. Tonnen wurde nur knapp verfehlt. Die Auswirkungen auf die gesamte Wirtschaft der Insel waren allerdings verheerend. Sämtliche zur Verfügung stehende Ressourcen der anderen Wirtschaftsbereiche, vom Düngemittel bis zum Benzin, von Arbeitskräften bis zum knappen Strom für die Flutlichtanlagen zur Beleuchtung der Felder, wurden auf diese Ernte konzentriert (vgl. HOFFMANN 2000, S. 96).

Die *gran zafra* und die weiterhin ansteigende Importabhängigkeit, besonders bei Nahrungsmitteln, ließen das Außenhandelsdefizit bis 1970 auf ca. 260 Mio. Peso ansteigen (vgl. Abbildung 12). Am Ende der Phase der Konzentration war man wieder da, von wo man weg wollte - vom Zucker. Ein erneuter politischer und wirtschaftlicher Kurswechsel war daher unvermeidbar.

5.1.2 Entwicklungen im Zeitraum von 1970 bis 1985

Zu Beginn der Phase der Dezentralisierung von 1970 bis 1985 zwangen die desolate wirtschaftliche Situation und die stärkere Anlehnung Kubas an die Sowjetunion zu einer Übernahme des sowjetsozialistischen Wirtschaftsmodells (vgl. HOFFMANN 2000, S. 97). Das zentrale Ziel der Wirtschaftspolitik lag darin, die Zuckerproduktion weiter zu mechanisieren und zu rationalisieren. Die mit dem Zucker verbundenen Produktionssektoren sollten weiter stabilisiert werden. Dadurch erhoffte man sich einen verstärkten Aufbau nachgelagerter Wachstumspole in der Landwirtschaft und in der Industrie Kubas. Mit der Übernahme der sozialistischen Planwirtschaft in den 1970er Jahren sollte die Strategie der Agroindustrialisierung erstmal konkrete Formen annehmen.

Zu den wichtigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen dieser Zeit zählten 1972 der Beitritt Kubas zum Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RgW)⁴⁴, die Übernahme sowjetischer Lenkungsmethoden und die Dezentralisierung der Wirtschaftsplanung (vgl. BURCHARDT 1996, S. 19). Dazu wurde die Bedeutung der bislang wenig einflussreichen Zentralen Planungsbehörde für Wirtschaft (JUCEPLAN) gestärkt. Fortan basierte die Wirtschaftsentwicklung nicht mehr auf den Entscheidungen einzelner Personen, sondern wurde in Fünf-Jahres-Plänen weitaus systematischer und kalkulierbarer.

In der Landwirtschaft setzte sich der bereits zu Beginn der 1960 Jahre begonnene Prozess der Gründung von Staatsfarmen und Genossenschaften weiter fort. Mit der wachsenden Bedeutung der JUCEPLAN verlief dieser Prozess aber wesentlich koordinierter als in den Jahren zuvor.

Zu Beginn der 1970er Jahre entstanden die *Cooperativas de Crédito y Servicio* (CCS), sog. Kredit- und Dienstleistungsgenossenschaften. Unabhängige Bauern schlossen sich im Rahmen einer CCS gemeinschaftlich zu-

44

Der RgW war für die Koordination der internationalen sozialistischen Arbeitsteilung verantwortlich. Über Quoten- und Preisfestsetzungen garantierte er den Mitgliedsländern gesicherte Absatzmärkte. Durch die Ausnutzung absoluter und komparativer Kostenvorteile sollte im Sinne Ricardos innerhalb des sozialistischen Wirtschaftsbündnisses eine verbesserte Ressourcenallokation erreicht werden, um so die Produktionskosten zu senken. Probleme ergaben sich hinsichtlich der Abstimmung der Fünf-Jahres-Pläne, da dies neben dem hohen bürokratischen Aufwand gleichzeitig eine Abhängigkeit der Staaten untereinander schaffte (vgl. Henkel 1996, S. 37).

sammen, brachten ihre eigenen Anbauflächen und Produktionsmittel in die Kooperative ein, blieben aber Eigentümer der Flächen. Das Besondere an dieser Genossenschaftsform ist, dass die weiterhin freien Bauern ihre Flächen in eigener Verantwortung bewirtschaften, aber gemeinschaftlich von staatlichen Krediten profitieren und die technisch-materiellen Einsatzfaktoren wie Maschinen oder Bewässerungssysteme nutzen (vgl. Abbildung 14).

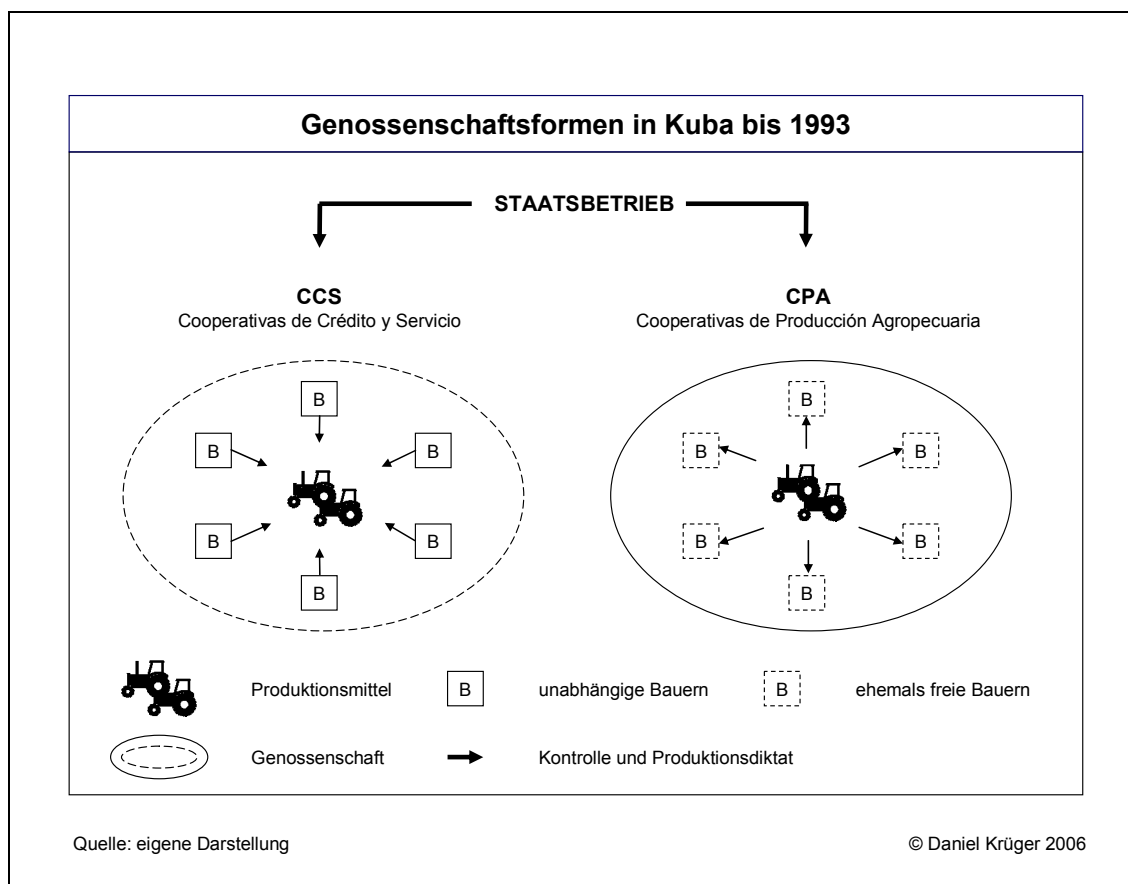


Abbildung 14: Genossenschaftsformen in Kuba bis 1993

Durch diese freiwilligen Zusammenschlüssen von vielen kleinen Bauern erhoffte sich die Regierung, dass sich durch die gemeinschaftliche Nutzung der vorhandenen Ressourcen die technisch-materielle Ausstattung jedes einzelnen durch gegenseitigen Tausch verbessern und sich damit die Flächenerträge steigern ließen. Der wesentliche Vorteil lag jedoch in der besseren Beobachtung der Kleinbauern. Durch die Gründung einer Genos-

senschaft konnten die staatlichen Produktionsziele auf dezentraler Ebene besser kontrolliert werden.

Auf dem ersten Parteikongress der PCC forderte man im Jahre 1975 auch die Verstaatlichung von Flächen der Genossenschaften. „Der fortschreitende Individualismus konnte das Nahrungsmittelproblem der kubanischen Bevölkerung und den Rückstand, in dem sich die kubanischen Landwirtschaft befand, nicht lösen“ (vgl. HERRERA SORZANO 1996, S. 304).⁴⁵ Auf diesem Beschluss basierend wurden am Ende des Jahres 1977 die ersten 136 *Cooperativas de Producción Agropecuaria* (CPA) gegründet (vgl. NAHELA BECERRIL, RAVENET RAMÍREZ 1989, S. 202). Auch in diesem Genossenschaftstyp brachten die unabhängigen Bauern ihre Anbauflächen und Produktionsmittel ein, wurden dafür aber finanziell entschädigt. Strukturell unterschieden sich die CPA-Kooperativen von den CCS-Genossenschaften dahingehend, dass nun die Kooperative Eigentümer der Flächen war. Die Bauern waren nicht mehr unabhängig, sondern Genossenschaftsarbeiter (vgl. Abbildung 14). Die Schaffung der CPA-Kooperativen und die jetzt möglich gewordene direkte Kontrolle der Produktion waren nur ein weiterer, wenn auch unauffälliger Schritt der Verstaatlichungspolitik im Agrarsektor. Das Ziel war vor allem eins, die landwirtschaftliche Produktion zu diversifizieren und zu mechanisieren.

Um die staatliche Kontrolle auf die Genossenschaften ausüben zu können, sind die CCS- und CPA-Kooperativen Teil landwirtschaftlicher Staatsbetriebe, den *granjas estatales*. Von diesen erhalten sie ihre Produktionspläne und müssen ihre Jahresproduktion über ein staatlich organisiertes Aufkaufsystem⁴⁶ verkaufen. Die zentralisierte Planung und Steuerung der landwirtschaftlichen Produktion durch die *granjas estatales* führte zu einer Spezialisierung der Produktion der Genossenschaften (vgl. CARRIAZO MORENO 1996, S. 29).

⁴⁵ Originaltext: „... el individualismo existente no podía resolver el problema alimentario de la población cubana y el atraso en que se encontraba la agricultura cubana.”

⁴⁶ Dieses *sistema de acopio* ist bis heute Schnittstelle zwischen landwirtschaftlicher Produktion und Lebensmittelindustrie. Näheres wird dazu im Kapitel 6 diskutiert.

Seit dem Kollektivierungsprozess in den 1970 Jahren lag die Anzahl der CCS-Genossenschaften stets über der Anzahl der CPA-Kooperativen (vgl. Abbildung 15). Zwischen 1977 und 1983 war die jährliche Zuwachsrate der CPA-Kooperativen jedoch höher als die der CCS. Existierten im Jahre 1986 noch 1.868 CPA-Kooperativen, waren es 1996 nur noch 1.160. Die Anzahl der CCS-Genossenschaften erhöhte sich bis zum Jahre 1996 auf insgesamt 2.225, in denen sich mehr als 100.000 Bauern zusammenschlossen (vgl. CARRIAZO MORENO 1996, S. 29). Verantwortlich für diesen Bedeutungsverlust der staatlichen CPA-Kooperativen waren in erster Linie die mangelnde Ausstattung der CPA mit Produktionsmitteln und die schlechte Arbeitsmotivation der Genossenschaftsarbeiter.

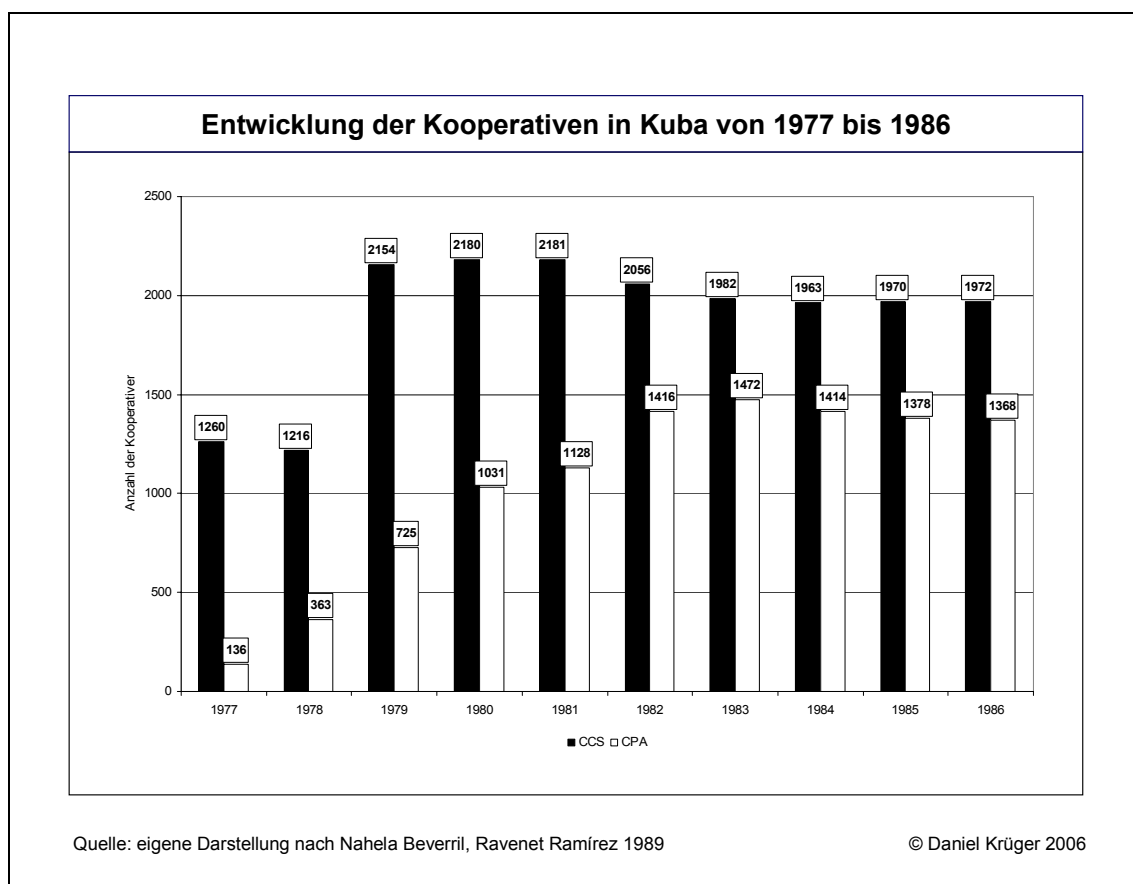


Abbildung 15: Entwicklung der Kooperativen in Kuba zwischen 1977 und 1986

Neben denen seit den 1960er Jahren entstandenen staatlichen und genossenschaftlichen Landwirtschaftsbetrieben, gab es auf Kuba auch im-

mer einen kleinbäuerlichen Sektor. Eine Zwangskollektivierung, wie z.B. in anderen Ländern des RgW, gab es in Kuba nie.

Zwischen 1975 und 1985 stabilisierten sich die eingeleiteten Maßnahmen, sowohl in der Landwirtschaft als auch in der übrigen Wirtschaft Kubas. Die jährlichen Wachstumsraten des BIP von durchschnittlich 7% führten zu den entwicklungsstärksten Jahren auf der Insel, besonders zwischen 1980 und 1985 (vgl. PÉREZ VILLANUEVA 2000, S. 71). Allerdings löste sich Kuba nicht aus seiner Abhängigkeit von Nahrungsmittelimporten. Der Grad der Selbstversorgung durch die eigene Landwirtschaft lag im Mittel bei nur 40% (vgl. TOGORES GONZÁLEZ 2000, S. 110). Der Rest wurde aus den RgW-Staaten importiert. Kuba konzentrierte sich im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung des RgW auf den Zuckerrohranbau und erhielt im Gegenzug sowjetisches Erdöl (vgl. LESSMANN 1993b, S. 5). Diese Barter-Geschäfte⁴⁷ waren für Kuba stets von Vorteil.

Diese Phase eines kurzen wirtschaftlichen Gleichgewichtes droht jedoch einzubrechen. Aufgrund einer stagnierenden Binnenproduktion im primären und sekundären Wirtschaftssektor mussten immer mehr Güter importiert werden, um das erreichte Lebensniveau erhalten zu können (vgl. BURCHARDT 1996, S. 20). Gleichzeitig verschlechterten sich auch Kubas Außenhandelsbeziehungen. Fallende Zuckerpreise entwerten die Exporte der Insel bis 1985 um mehr als ein Fünftel (vgl. BURCHARDT 1996, S. 20).⁴⁸ Die abnehmenden Exporteinnahmen und die steigenden Importe mündeten in einem neuen Rekordhandelsdefizit (vgl. Abbildung 12).

Die Defizite des sozialistischen Planungsmodells machten sich immer stärker bemerkbar. Die Konzentration auf die Monokultur Zucker in der

⁴⁷ Barter-Geschäfte sind Gegengeschäfte, bei denen Waren ohne zusätzlichen Zahlungsstrom ausgetauscht werden. Gegengeschäfte sind dadurch gekennzeichnet, dass Wirtschaftssubjekte bewusst wechselseitig Leistungen aneinander abgeben bzw. voneinander abnehmen, unabhängig davon, ob zusätzliche Zahlungsströme erfolgen oder nicht. Internationale Gegengeschäfte werden auch als Kompensationsgeschäfte bezeichnet. Im Falle Kubas handelt es sich dabei um eine Überkompensation, da die Gegenkäufe wertmäßig höher sind als die Verkäufe (vgl. Arentzen, Lörcher 1994, S. 1253).

⁴⁸ Der Weltmarktpreis für Zucker verringerte sich vom Jahre 1980 (28,69 US ct/lb) um das Achtfache (1985: 4,05 US ct/lb) (vgl. Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft 2005).

Landwirtschaft, die sinkende Effizienz der Betriebe, die geringe Arbeitsproduktivität und die fehlende Ausstattung der Betriebe mit Produktionsmitteln und Einsatzfaktoren führten zu einer erneuten Krise des Landes. Am Ende der Phase der Dezentralisierung musste man feststellen, dass es bis 1985 in Kuba nie zu einem wirklichen Entwicklungsprozess kam. Die Entwicklung stützte sich auf ein von außen initiiertes, extensives Wachstum, d.h. auf die quantitative Ausweitung der Einsatzfaktoren und Produktionskapazitäten.

5.1.3 Entwicklungen im Zeitraum von 1986 bis 1989

Der ständige Wechsel und die Unberechenbarkeit der staatlichen Wirtschaftspolitik Kubas setzten sich auch zu Beginn der nächsten Phase fort. Mitte der 1980er Jahre entschloss sich die kubanische Regierung trotz des Wirtschaftswachstums zu einem erneuten Kurswechsel. Dafür waren drei Gründe ausschlaggebend (vgl. BURCHARDT 1996, HENKEL 1996, HOFFMANN 2000):

- Kuba litt unter wachsenden Auslandsschulden, welche in Devisen getilgt werden mussten,
- der Weltmarktpreis für Zucker fiel rapide, was in dem wachsenden Handelsdefizit resultierte, da die Importe gleich blieben bzw. weiter anstiegen und
- die Abkühlung der bilateralen Beziehungen zur Sowjetunion.

Auf Drängen Fidel Castros wurde daher ab 1986 der Prozess der Berichtigung von Fehlern und negativer Tendenzen eingeleitet (*proceso de rectificación de errores y tendencias negativas*). Im Rahmen der *rectificación de errores* kam es zu einer Rezentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungen, die zentrale Planungsbehörde JUCEPLAN wurde entmachtet. Die kritische Debatte um das sowjetsozialistische Wirtschaftsmodell unterstrich bei einer Fortschreibung der Entwicklungsziele die Notwendigkeit eines produktivitätsfördernden intensiven (qualitativen) Wachstums. Die Wirtschaftslenkung wurde dem Exekutivausschuss des Ministerrates untergeordnet.

Die Rückkehr zu einer verstärkten Konzentration und die Ablehnung marktwirtschaftlicher Elemente in Verbindung mit moralischen Appellen an die Bevölkerung stand ganz im Gegensatz zu den sowjetischen Reformbemühungen der Perestroika (vgl. HOFFMANN 2000, S. 104). In der Landwirtschaft kam es zu einer partiellen „Militarisierung“. Dazu wurden Arbeitsbrigaden gegründet, die vor allem eines sollten: die Produktion erhöhen, um das Handelsdefizit zu verringern.

Allerdings konnten die stark angestiegenen Devisenschulden nicht mehr bedient werden, und Kuba musste seine Zahlungsunfähigkeit gegenüber kapitalistischen Gläubigern erklären (vgl. HOFFMANN 2000, S. 105). Auch die sowjetischen Subventionen nahmen im gleichen Zeitraum um ein Drittel ab, wobei sich die Tauschbeziehungen auch noch zuungunsten Kubas verschlechterten (vgl. BURCHARDT 1996, S. 23). Die politische Elite in Havanna entschied deshalb, den Außenhandel mit dem Westen auf ein Minimum zu reduzieren und den Außenhandel mit den sozialistischen Staaten noch stärker zu forcieren. Im Jahre 1989 wickelte Kuba mehr als 85% seiner Im- und Exporte mit den RgW-Staaten ab (vgl. LESSMANN 1993b, S. 3). Umso härter traf es Kuba, als dieses System mit der sozioökonomischen Wende 1989 völlig zusammenbrach. Die Wirtschaftsbeziehungen kamen zum Erliegen, die Subventionen und Unterstützungen des Ostblocks blieben aus, die eigene Wirtschaft war regional vollständig desintegriert, und Kuba sah sich auf einmal den Weltmarktbedingungen ausgesetzt. Erstmals bekam Kuba die Auswirkung des seit 1962 existierenden US-Wirtschaftsembargos zu spüren.⁴⁹

49

Nach der Niederlage der USA bei der Invasion in der Schweinebucht im Jahre 1962 wurde gegenüber Kuba von den Vereinigten Staaten ein totales Wirtschafts-, Finanz- und Handelsembargo verhängt. Dieses Embargo wurde nach der Auflösung des Ostblocks 1992 durch den Toricelli-Act, 1994 durch das Cuban Democracy and Solidary Act und 1996 durch das Helms-Burton-Gesetz weiter verschärft. Die USA verliehen dem Helms-Burton-Gesetz sogar einen extraterritorialen Charakter. Es wurde anderen Ländern untersagt, Kuba zu unterstützen. Versagt waren mit der Blockade zudem finanzielle Unterstützungen der Weltbank oder des IWF.

5.1.4 Entwicklungen seit 1990

Mit dem völligen Zusammenbruch der Handelsbeziehungen zwischen Kuba und den RgW-Staaten trat Kuba in seine bislang schwierigste Krise, die sich nicht nur wirtschaftlich, sondern auch in sozialen Bereichen und im alltäglichen Leben der Bevölkerung spürbar äußerte (vgl. LESSMANN 1993b, WIDDERICH 2002). Die kubanische Wirtschaft kam zum Erliegen (vgl. Tabelle 5), Betriebe konnten wegen fehlender Rohstoffe nicht mehr produzieren, es gab nicht genug Benzin, der öffentliche Verkehr wurde fast vollständig lahm gelegt, mehrstündige Stromabschaltung wurden zur Regel, und in den Einzelhandelsläden gab es kaum noch Lebensmittel. Die bislang sicheren Importe blieben über Nacht aus. Bis 1989 kamen 98% der Brennstoffe, 86% der Rohstoffe, 80% der Maschinen und technischen Geräte und 63% der Nahrungsmittel aus den RgW-Staaten (vgl. WIDDERICH 2002, S. 1).

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
reales Wachstum des BIP (in %)	-3,0	-10,7	-11,6	-14,9	0,7	2,5	7,8
Auslandsverschuldung (in Mrd. US-\$)	7,0	8,4	8,6	8,7	9,1	9,2	k.A.
Haushaltsdefizit (in % des BSP)	6,3	15,7	20,7	31,1	8,6	2,5	k.A.

Tabelle 5: Gesamtwirtschaftliche Indikatoren Kubas in der Sonderperiode

Quelle: CEPAL 1998

Die notwendigen Lebensmittelimporte erreichten im Jahre 1989 einen Wert von einer Milliarde US-\$ (vgl. BURCHARDT 1996, S. 94). Der kubanische Agrarsektor war zudem bislang von einer starken Konzentration der landwirtschaftlichen Nutzfläche gekennzeichnet: außerhalb des Zuckersektors gab es 106 Staatsbetriebe mit 210.000 Arbeitern, 746 Produktionsgenossenschaften (CPA) mit 30.612 Kooperativisten und ca. 50.000 Bauern, die Mitglieder von Dienstleistungs- und Kreditgenossenschaften (CCS) waren; rund 10.000 Bauern waren unabhängig (vgl. FIGUERAS 1994, S. 56). 74,3% der landwirtschaftlichen Nutzfläche wurden von den zentralisierten Staatsbetrieben be-

wirtschaftet, 11,4% von den Produktionsgenossenschaften und 14,3% von den freien, unabhängigen Bauern (vgl. BURCHARDT 1996, S. 94).

Der Anbau war bis zu Beginn der 1990er Jahre hochgradig mechanisiert und stand damit im Widerspruch zu dem hohen Arbeitskräftebedarf in der Landwirtschaft. Die Agrarproduktion Kubas kennzeichnete sich mit ihrem kapitalintensiven Einsatz von Pestiziden, Düngemitteln, Treibstoffen und anderen Materialien als typische staatssozialistische Produktionsform und wies durch irrationalen Einsatz der Mittel sowie Verschwendungen stets eine hohe Ineffizienz und geringe Arbeitsproduktivität auf (vgl. BURCHARDT 1996, S. 95). Die sich zu Beginn der 1990er Jahre verschlechternden Rahmenbedingungen und die charakteristische Ineffizienz des Agrarsektors ließen die Landwirtschaft in eine weitere Produktionskrise abrutschen.

Als Reaktion darauf verkündete die kubanische Regierung im August des Jahres 1990 die Sonderperiode zu Friedenszeiten (*período especial en tiempos de paz*), eine Art Notstandsprogramm zur Abschwächung und Eindämmung der Krise. Eigentlich entsprach es eher einem von Fidel Castro verordnetem Sparprogramm für alle Bereiche auf der Insel, mit dem vier wesentliche Ziele verfolgt wurden (vgl. BURCHARDT 1996, S. 67; HOFFMANN 2000, S. 106; WIDDERICH 2002, S. 1):

- Erhalt der egalitären Verteilung der knappen, verfügbaren Güter und Dienstleistungen,
- Aufrechterhaltung der sozialistischen Errungenschaften, der politischen Stabilität und der nationalen Unabhängigkeit,
- Versuch der ökonomischen Reintegration des Landes in den Weltmarkt durch den Ausbau des Tourismus, der Biotechnologie und der pharmazeutischen Industrie und
- Importsubstitution und Stärkung der heimischen landwirtschaftlichen Produktion.

5.1.4.1 Plan alimentario – der Versuch einer Importsubstitution

Im Jahre 1990 verfolgte die Regierung einen ehrgeizigen Plan, der bereits Ende der 1980er Jahre die Importsubstitution der Lebensmittel umsetzen sollte. Der *plan alimentario*⁵⁰ sollte besonders in den zwei wichtigen Zentren des Landes, Havanna und Santiago de Cuba, die Selbstversorgung der Bevölkerung mit Wurzelknollen und Gemüse sicherstellen sowie die Produktion von Milch und Schweinefleisch erhöhen (vgl. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR 1991, S. 5). Er sah außerdem vor, die Lebensmittelimporte bis 1995 um 40% zu substituieren (vgl. ebd.).

Um die gesetzten Ziele auch tatsächlich zu erreichen, wurde ein ganzes Bündel an Maßnahmen aufgestellt. Wegen des Mangels an notwendigen Einsatzmaterialien sollten die bisher genutzten Landmaschinen durch Zugtiere (Ochsen, Pferde) ersetzt werden, anstelle eines vollwertigen Futters in der Viehproduktion wurden Abfallprodukte aus der Zuckerproduktion verfüttert, wegen fehlender künstlicher Düngemittel wurden Humus und andere organische Substanzen zur Verbesserung der Bodenfruchtbarkeit produziert (vgl. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR 1991, S. 7).

Diese Mangelsituation drückte sich auch in den getätigten Investitionen in den Agrarsektor aus; im Zeitraum von 1991 bis 1995 erreichten diese nur noch ein Niveau von gerade 20% der Gesamtinvestitionen des kubanischen Staates in die Wirtschaft (siehe Abbildung 16).

Des Weiteren sahen die staatlichen Stellen vor, jegliche brachliegenden Flächen in den Städten zu bewirtschaften, um so die angespannte Versorgungslage in den demographischen Zentren des Landes durch gemeinschaftliche Stadt-, Intensiv- und Hausgärten zu lindern (vgl. KRÜGER 2001). Das Besondere an dem programa alimentario war die Massenmobilisierung in der kubanischen Bevölkerung; vor allem Bewohner der Großstädte waren aufgerufen, dem Programm durch vierzehntägige Ernteeinsätze zum Erfolg zu verhelfen. „Mit enormen Transportkosten wurden alle zwei Wochen bis zu

⁵⁰ Lebensmittel- bzw. Ernährungsprogramm

20.000 Hauptstädter aufs Land gefahren, um einer Arbeit nachzugehen, die sie als Angestellte oder Industriearbeiter kaum kannten und häufig auch gar nicht intensiv kennen lernen wollten“ (BURCHARDT 1996, S. 95).

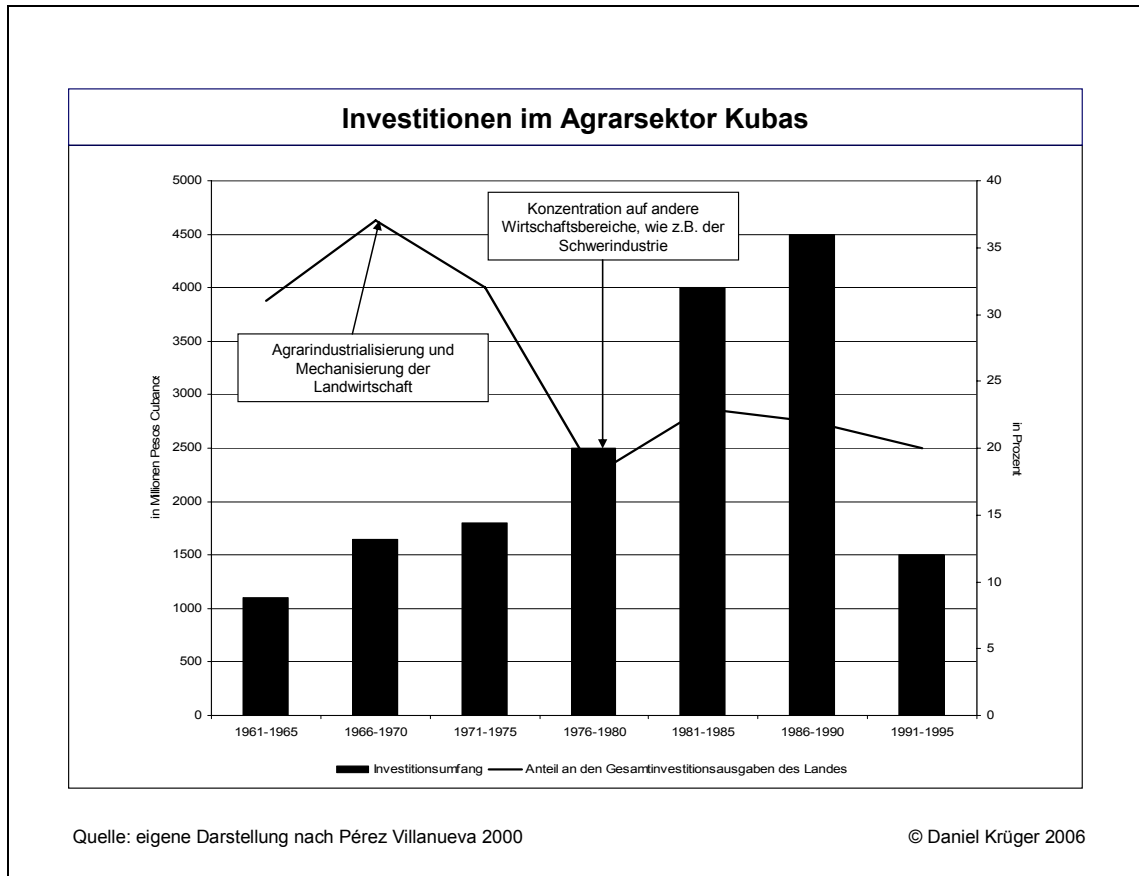


Abbildung 16: Entwicklung des Investitionsvolumens im kubanischen Agrarsektor (1961-1995)

Die geringe Arbeitsproduktivität und das Ausbleiben des Erfolgs überraschen in diesem Zusammenhang kaum. Die persönliche Motivation der Erntehelfer lag vordergründig darin, ihre eigene Lebensmittelversorgung aufzubessern. Die verantwortlichen Stellen des programa alimentario waren kaum in der Lage, das Kommen und Gehen der Massen und die Verteilung der Ernte zu kontrollieren. Die erhofften Ziele des programa alimentario wurden nicht annähernd erreicht. Die großen Anbauflächen auf dem Land konnten mit den geringen Mitteln nicht bearbeitet werden, dazu reichten nicht einmal die aus den Städten herangefahrenen Menschenmassen aus. So musste das Programm im Dezember 1993 aufgegeben werden und ging so

als größter Misserfolg in die kubanische Wirtschaftspolitik ein (vgl. BURCHARDT 1996, DIRMOSER/ESTAY 1997, HOFFMANN 2000).

5.1.4.2 Die Dritte Agrarreform und das Entstehen neuer Betriebsformen

Da Kuba über einen Agrarsektor mit sehr defizitären Strukturen verfügte, die notwendigen Importe ausblieben und das programa alimentario eine Verschlechterung der Versorgungssituation nicht auffangen konnte, rutschte Kuba 1993/94 in eine der traumatischsten Krisen, die bis heute in den Köpfen der Kubanern unvergessen ist.

Aus dieser tiefen strukturellen Krise heraus verabschiedete die kubanische Regierung im September 1993⁵¹ eine weit reichende Reform im Agrarsektor – die *Dritte Agrarreform*. Es wurden im Rahmen dieser Reform zwar keine Eigentumsstrukturen verändert (vgl. WEBER 2001, S. 193), dafür entstanden jedoch neue Betriebsformen und Besitzverhältnisse im Landwirtschaftssektor Kubas (siehe Abbildung 17). Das Besondere der Dritten Agrarreform war der *usufructo indefinido* (unbefristeter Nießbrauch). Dadurch wurde erstmalig Land an private Personen (Familien, Einzelpersonen) und an Arbeiter der Staatsbetriebe vergeben, die diesen Teil gemeinsam als eine Kooperative weiterführen wollten.⁵²

Nach dem Gesetz wurden die Flächen eines Teils der zentralisierten Staatsfarmen des Zuckersektors und Nicht-Zuckersektors in kleine, überschaubare, nichtstaatliche Produktionsbetriebe aufgeteilt (vgl. DEERE 1997, S. 112). Aus dieser Transformation gingen die sog. *unidades básicas de producción cooperativa* (Basiseinheiten der Kooperativproduktion - UBPC) hervor.

⁵¹ Am 20. September 1993 verabschiedete die kubanische Regierung das Gesetz Nr. 142 als Grundlage zur Bildung der UBPCs (vgl. Ministerio de Justicia de Cuba 1993, S. 448ff).

⁵² Die Landvergabe an diese sog. usufructarios war bereits Bestandteil des programa alimentario aus dem Jahre 1990 (vgl. Weber 2001, S. 194). Das Ausmaß war allerdings gering, erst seit 1993 erfolgte dies in einem größeren Umfang (vgl. Krüger 2001, S. 89).



- Bindung des Menschen an die Fläche,
- Erhöhung der Arbeitsmotivation durch eine Selbstversorgung der Arbeiter und Familien sowie durch eine Kopplung der Einkommen an die Produktionsergebnisse und
- eine weitgehende Autonomie der Betriebsleitung der UBPCs.

Die neuen UBPC-Kooperativen pachten nach dem Artikel 2 das Land vom Staat kostenfrei im unbefristeten Nießnutz, sind Eigentümer der Produktion, müssen die Ernte an den Staat bzw. nach dessen Vorgaben verkaufen, führen ein eigenes Bankkonto und die Mitglieder bestimmen die Betriebsleitung in freier Wahl (vgl. MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA 1993, S. 448). Durch staatliche Kredite und Produktionsverkäufe finanzierten die neuen Kooperativen den Großteil ihrer Produktionsmittel.

Bereits bei den angesprochenen Rechten und Pflichten der UBPCs ergeben sich Widersprüche und Hindernisse für die Kooperativen. Obwohl sie Eigentümer der Produktion sind, müssen sie die Ernte vollständig oder zu einem festgelegten Anteil an den Staat verkaufen; besitzen de jure zwar ein völliges Selbstbestimmungsrecht, welches ihnen de facto jedoch nicht zusteht.⁵³ Erst im Jahre 1994, mit der Wiedereröffnung der freien Bauernmärkte, konnten die UBPCs die überschüssige Produktion auf privatwirtschaftlich organisierten Märkten zu höheren Preisen verkaufen.⁵⁴

Die Gründung der UBPCs verlief außerordentlich rasant, zunächst im Zuckersektor, später dann auch im Nicht-Zuckersektor. So entstanden bis zum August 1994 bereits 2.643 UBPCs mit zusammen 2.972.059 ha (vgl. ENRÍQUEZ 2000, S. 8). Die Schaffung der neuen Kooperativen führte zeitgleich zu einer Dekonzentration der landwirtschaftlichen Nutzfläche. Der Anteil staatlicher Betriebe (*granjas estatales*) an der Anbaufläche verringerte sich bis zum Dezember 1995 von 80% auf ein Drittel; 1997 bewirtschaftete der kooperative Sektor sogar 63% der Fläche (vgl. ONE 1998) (vgl. Abbildung 18).

⁵³ weitere Ausführungen zu dem System des staatlichen Auf- und Ankaufs siehe Kapitel 6

⁵⁴ weitere Erläuterungen zu unterschiedlichen Absatzsystemen von Agrar- und Lebensmittelprodukten im Kapitel 5.3

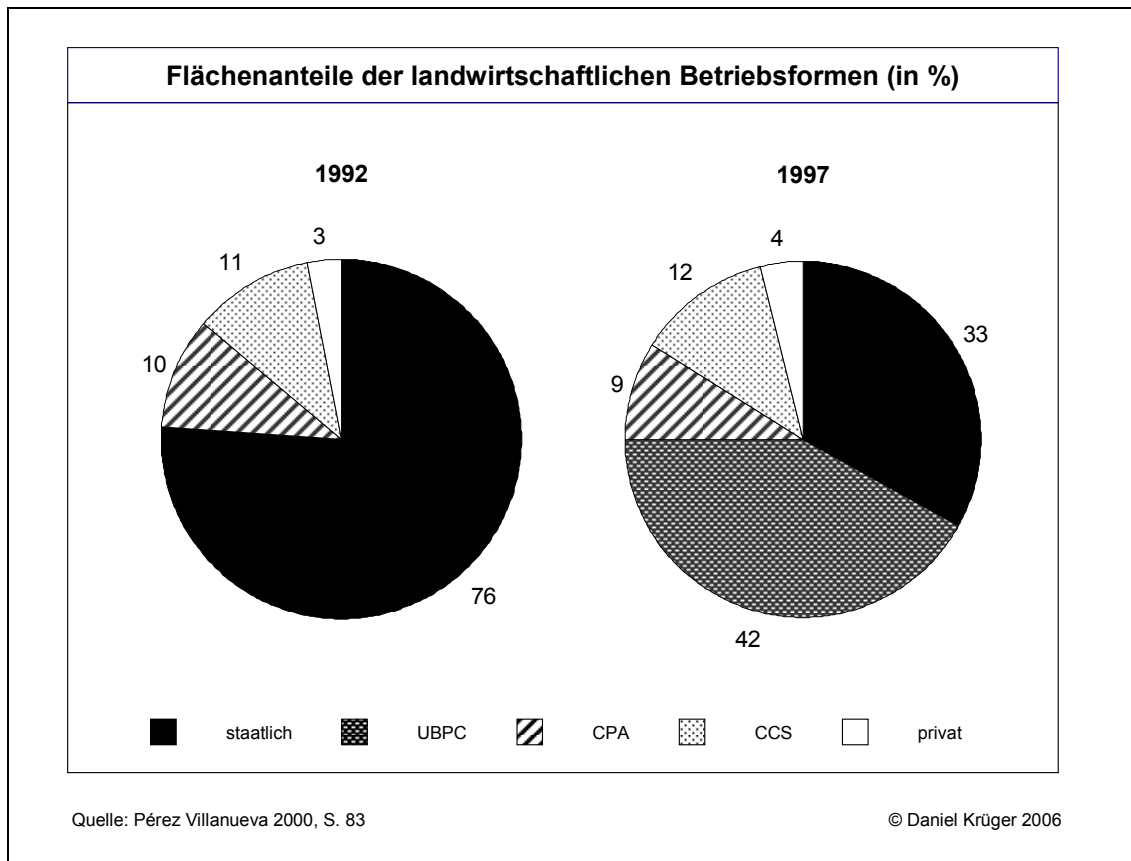


Abbildung 18: Anteile der Betriebsformen an der landwirtschaftlichen Nutzfläche in Kuba

Die Konzentration der Anbaufläche auf wenige, staatliche Großbetriebe, wie den empresas estatales und granjas estatales, kehrte sich ab 1993 zugunsten vieler kleinerer Kooperativen, insbesondere den UBPCs, um (vgl. Abbildung 19). Das Ergebnis der Dekonzentration im Agrarsektor drückt sich auch im Gini-Koeffizient aus: im Jahre 1992 betrug dieser noch 0,879, verringerte sich jedoch im Jahre 1997 auf 0,754.

Trotz der sehr raschen und anfangs euphorischen Kooperativierung im kubanischen Agrarsektor blieben die erzielten Ergebnisse unbefriedigend. Allgemein werden dafür verschiedene Gründe verantwortlich gemacht (vgl. BU WONG et al. 1996, BURCHARDT 1996, S. 138; S. 25ff; DEERE 1997, S. 130; PÉREZ ROJAS/ECHEVARRÍA LEÓN 1998, S. 251; GAESE/PREUSS 1999, S. 18; WEBER 2000, S. 199):

- substanzielle Probleme und Widerstände, „die ein Umbruch von einer mechanisierten, extensiven und fremdverwalteten Produk-

tionsform in eine arbeitsintensive und selbstverwaltete Produktionsweise mit geringen Einsatzfaktoren immer verursacht“ (BURCHARDT 1996, S. 138),

- mangelnde finanzielle Unterstützung der neuen Kooperativen durch den Staat, Mangel an Produktionsmitteln und Arbeitskräften sowie hohe Fluktuation der Arbeitskräfte,
- geringer Spielraum bei der Selbstverwaltung der Betriebe und unzureichende Kenntnisse der Betriebsleiter in der Betriebsführung und
- Ausnutzung der neuen Freiheiten bei der Selbstverwaltung zur Verbesserung der eigenen, persönlichen Situation auf Kosten der Planvorgaben, da geringe Produktionsanreize wegen niedriger staatlicher Aufkaufpreise.

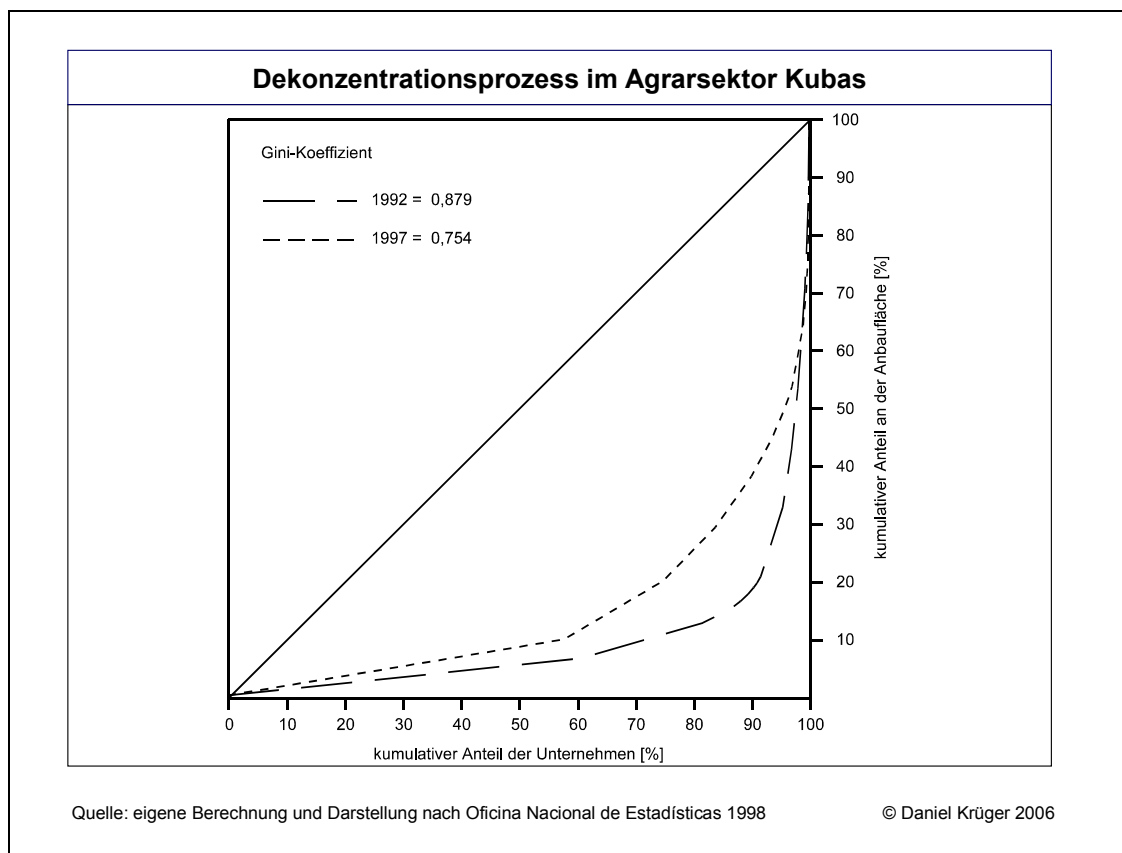


Abbildung 19: Dekonzentrationsprozess im kubanischen Agrarsektor

Die Entwicklung in den 1990er Jahren und die in die Kooperativierung gesetzten Hoffnungen zeigen, dass der kubanische Staat nur die Basis der Produktion reformierte, sich an den Rahmenbedingungen der Betriebe jedoch wenig änderte. Die Abhängigkeit der Kooperativen und auch der freien Bauern bleibt durch die Planvorgaben der staatlichen Betriebe weiter bestehen (vgl. Abbildung 17).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Knollengemüse										
gesamt (t)	1.024.184	1.281.717	1.061.730	1.383.670	1.662.447	2.075.741	2.348.559	2.166.929	2.956.200	3.162.000
staatlicher Sektor (%)	40	41	41	31	27	22	20	17	16	16
nicht-staatlicher Sektor (%)	60	59	59	69	73	78	80	83	84	84
Gemüse										
gesamt (t)	402.281	493.577	471.528	846.509	1.442.506	2.372.673	2.676.475	3.344.710	3.931.200	4.095.900
staatlicher Sektor (%)	33	29	35	41	26	21	22	21	18	18
nicht-staatlicher Sektor (%)	67	71	65	59	74	79	78	79	82	82
davon Tomate										
gesamt (t)	140.406	162.872	146.242	147.600	405.100	554.300	452.700	496.000	643.700	788.700
staatlicher Sektor (%)	30	22	27	25	15	14	14	17	15	15
nicht-staatlicher Sektor (%)	70	78	73	75	85	86	86	83	85	85
Getreide										
gesamt (t)	303.836	472.941	544.880	618.200	796.700	826.000	899.900	1.001.000	1.075.800	887.600
staatlicher Sektor (%)	41	45	47	31	24	19	18	15	11	11
nicht-staatlicher Sektor (%)	59	55	53	69	76	81	82	85	89	89
Leguminosen										
gesamt (t)	11.474	14.049	15.754	42.221	76.816	106.300	99.109	107.300	127.000	132.900
staatlicher Sektor (%)	33	27	29	16	8	9	8	9	8	10
nicht-staatlicher Sektor (%)	67	73	71	84	92	91	92	91	92	90
Zitrusfrüchte										
gesamt (t)	563.539	662.201	808.380	744.500	794.600	958.600	957.100	477.701	792.700	801.700
staatlicher Sektor (%)	61	61	56	51	45	54	49	23	47	58
nicht-staatlicher Sektor (%)	39	39	44	49	55	46	51	77	53	42
andere Früchte										
gesamt (t)	112.290	102.554	117.393	253.549	464.600	600.800	683.700	720.301	807.170	908.000
staatlicher Sektor (%)	20	23	22	15	15	10	10	9	12	10
nicht-staatlicher Sektor (%)	80	77	78	85	85	90	90	91	88	90
Tabak										
gesamt (t)	24.989	31.485	30.938	37.870	30.562	32.237	31.751	34.494	25.600	31.700
staatlicher Sektor (%)	8	8	8	9	9	9	6	3	3	2
nicht-staatlicher Sektor (%)	92	92	92	91	91	91	94	97	97	98
Kakao										
gesamt (t)	2.062	1.869	1.351	1.900	1.900	2.900	1.900	1.301	1.500	1.846
staatlicher Sektor (%)	28	19	16	12	17	3	9	8	10	9
nicht-staatlicher Sektor (%)	72	81	84	88	83	97	91	92	90	91

Tabelle 6: Agrarproduktionsvolumen im Nicht-Zuckersektor (in t) und Anteile der Sektoren an der Produktion (in %) zwischen 1995 und 2004

Quelle: eigene Berechnungen nach Oficina Nacional de Estadísticas 2002 und 2006

Seit 1993/94, den schlimmsten Jahren der período especial, hat sich die landwirtschaftliche Produktion in Kuba wieder stabilisiert und weiter erhöht (vgl. Tabelle 6).⁵⁵

⁵⁵

In Tabelle 6 sind wichtige Produkte des Nicht-Zuckersektors der kubanischen Landwirtschaft aufgeführt. Seit jeher besteht im Agrarsektor Kubas die Zweiteilung zwischen Zucker- und Nicht-Zuckersektor. Diese Dichotomie zieht sich bis zur insti-

Neben den absoluten Produktionsumfängen pro Jahr sind ferner die Anteile des staatlichen und nicht-staatlichen Sektors (Genossenschaften, freie Bauern) errechnet worden. Auffällig ist die starke Beteiligung des nicht-staatlichen Sektors, der sich seit 1994 stetig erhöht. Einen besonders hohen Stellenwert besitzt der nicht-staatliche Bereich bei arbeitsintensiven Exportprodukten, wie z.B. Tabak und Kakao (vgl. MAÑALICH 2004, S. 410), aber auch bei den Agrarprodukten, die frisch verzerrt oder durch die Lebensmittelindustrie weiterverarbeitet werden.

5.1.4.3 Städtische Landwirtschaft – ein kubanisches Phänomen der 1990er Jahre

Besonders stark war der Produktionsrückgang in der traditionellen Landwirtschaft in den Jahren 1993 und 1994. Auch das programa alimentario vermochte es nicht, die Verschlechterung zu stoppen. Durch das Ernährungsprogramm und die Dritte Agrarreform aus dem Jahre 1993 entstand auf Kuba jedoch eine neue Form der landwirtschaftlichen Produktion, die es zuvor so nicht gab – die städtische Landwirtschaft (vgl. CARIDAD CRUZ, SÁNCHEZ MEDINA 2001; KRÜGER 2001). Das primäre Ziel war es, die Versorgungslage der städtischen Bevölkerung in den urban-industriellen Zentren Havanna und Santiago de Cuba sicherzustellen. Um das zu erreichen, wurde mit Hilfe des neuen Gesetzes der Dritten Agrarreform⁵⁶ das usufructo indefinido eingeführt, welches den unbefristeten Nießbrauch auch von urbanen Flächen und die Bewirtschaftung derselben durch Privatpersonen ermöglichte.

Dadurch sollte in erster Linie die Produktion leicht verderblicher und vor dem Hintergrund der gravierenden Transportprobleme (Mangel an Treibstoffen und fehlende Transportmöglichkeiten der Agrarproduzenten) auch schwer zu transportierender Agrarprodukte in räumlicher Nähe der Wohngebiete der städtischen Bevölkerung erfolgen. Man erhoffte sich zugleich, dass

tutionellen Gliederung politischer Gremien durch. So gibt es neben dem Landwirtschaftsministerium auch das Zuckerministerium Kubas, welches für sämtliche wirtschaftliche Aktivitäten in diesem Bereich verantwortlich ist.

⁵⁶

Gesetz Nr. 142 vom 20. September 1993

sich die Verluste durch Unterschlagungen und aufgrund von Transportproblemen durch eine verkürzte Produktions- und Warenkette (Produzent – Konsument) verringern (vgl. KRÜGER 2001, S. 80).⁵⁷

Strukturen der städtischen Landwirtschaft in Kuba		
Betriebsformen der städtischen Landwirtschaft		Bewirtschaftungstyp
privatwirtschaftlich	staatlich	
UBPC CCS CPA	empresas estatales Selbstversorgungseinheiten der Betriebe und staatlicher Einrichtungen	Organopónico huerto intensivo
Individualproduzenten Gartenbauvereine		Parzellen

Quelle: Krüger 2001, S. 86

© Daniel Krüger 2006

Abbildung 20: Betriebsformen und Bewirtschaftungstypen der städtischen Landwirtschaft

Die Bemühungen in der urbanen Landwirtschaft Kubas konzentrierten sich zunächst auf private Anstrengungen. Allerdings waren sie weniger das Ergebnis einer Steuerung von staatlicher Seite als vielmehr eigener Initiativen der Stadtbevölkerung. Wie es nach dem Gesetz Nr. 142 möglich war, bewirtschafteten private Personen brachliegende Flächen in der Stadt. Erst später, ab dem Jahre 1995, konsolidierten sich die Strukturen der urbanen

⁵⁷ Weitere Erläuterungen zu den Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft und ihrer unterschiedlichen Konfiguration werden im Kapitel 6 vorgestellt.

Landwirtschaft, so dass neben den privaten, unabhängigen *parceleros* auch Intensivgartenbaubetriebe entstanden. Diese als *organopónico* und *huerto intensivo* bezeichneten Bewirtschaftungstypen sind Produktionsbestandteile von Kooperativen oder staatlichen Betrieben (vgl. KRÜGER 2001, S. 86ff) (vgl. Abbildung 20).

Die in Abbildung 20 angesprochenen Bewirtschaftungstypen unterscheiden sich nach der Art ihrer Organisation, nach der Anlage der Anbauflächen, der Intensität der Bewirtschaftung sowie nach den Hauptanbauprodukten (vgl. KRÜGER 2001, S. 91).

Parzellen

Relativ kleine Anbauflächen (ca. 300m²) in disperser Lage werden von kleinen Individualproduzenten, meistens im Nebenerwerb bewirtschaftet. Die Anbauflächen befinden sich i.d.R. in fußläufiger Entfernung zu den Wohnblöcken innerhalb dicht bebauter Wohngebiete. Im Unterschied zu den Hausgärten in Hinterhöfen (patio) werden die Parzellen auch gemeinschaftlich in sog. Gartenbauvereinen (*grupo de horticultores*) bearbeitet. Dadurch ergeben sich für die Individualproduzenten Vorteile, wie z.B. durch eine gemeinschaftliche Nutzung der Produktionsmittel oder gemeinsam organisierte Weiterbildungsmaßnahmen, welche die Arbeit jedes Einzelnen erleichtern. Die Hauptanbauprodukte der *parceleros* sind überwiegend Kleinkulturen, die der familiären Selbstversorgung dienen. Überschüsse der Produktion werden zusammen über den Gartenclub verkauft (vgl. CARIDAD CRUZ, SÁNCHEZ MEDINA 2001, S. 89).

Intensivgartenbaubetriebe

Zu den Intensivgartenbaubetrieben zählen die *organopónicos* und *huertos intensivos*. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Bewirtschaftungstypen besteht in der Anlage der Anbauflächen und der Hauptanbauprodukte. *Huertos intensivos* sind Anlagen des gärtnerischen Pflanzenbaus auf natürlichen, fruchtbaren Böden in der Stadt, deren Beete mit einer

maximalen Ausdehnung von 40m nicht von einer Umrandung bzw. Beetbegrenzung eingefasst sind (vgl. MINISTERIO DE LA AGRICULTURA 2000, S. 5). Die durchschnittliche Anbaufläche der huertos intensivos variiert von einigen Tausend Quadratmetern bis Hektar. Zu den wichtigsten Anbauprodukten zählen neben Frischgemüse und Wurzelknollen (Maniok, Süßkartoffel) auch Obst, Reis, Bananen, Heilkräuter und Schnittblumen.

Die organopónicos hingegen sind Anlagen des intensiven Gartenbaus auf weniger fruchtbaren bis unfruchtbaren Standorten innerhalb der Städte. Der Anbau der Kulturen erfolgt in kleinen, eingefassten Hügelbeeten auf natürlichen Böden, die stark mit organischer Substanz angereichert werden müssen (vgl. MINISTERIO DE LA AGRICULTURA 2000, S. 5). Ähnlich wie in den huertos intensivos gehören Frischgemüse und stärkehaltige Wurzelknollen zu den wichtigen Anbauprodukten.

Huertos intensivos und organopónicos sind Anlagen des Erwerbsgartenbaus. Der Absatz der Produktion erfolgt entweder direkt vom Feld oder in den Bauernmärkten.⁵⁸ Im Gegensatz zur Struktur und den Eigenschaften des individuellen Kleingartenbaus der parceleros sind die organopónicos und huertos intensivos durch weitere Merkmale gekennzeichnet (vgl. KRÜGER 2001, S. 92):

- Organopónicos und huertos intensivos sind Vollerwerbsbetriebe, die Arbeitskräfte in einem Feststellungsverhältnis beschäftigen. Die Arbeiter erhalten einen differenzierten Lohn, der sich nach der Arbeitsleistung richtet.
- Der Anbau landwirtschaftlich, gärtnerischer Produkte dient in erster Linie der Vermarktung. Nur ein kleiner Teil der Produktion wird für die Selbstversorgung der Arbeiter, der staatlichen Betriebe und sozialen Einrichtungen in den Städten verwendet.
- Sowohl huertos intensivos als auch organopónicos bewirtschaften Flächen von mehreren Tausend Quadratmetern bis Hektar.

⁵⁸

nähere Angaben zur Organisation des Distributions- und Absatzsystems in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft siehe Kapitel 6.

- Als Gewerbsgartenbaubetriebe sind diese Betriebe steuerpflichtig.

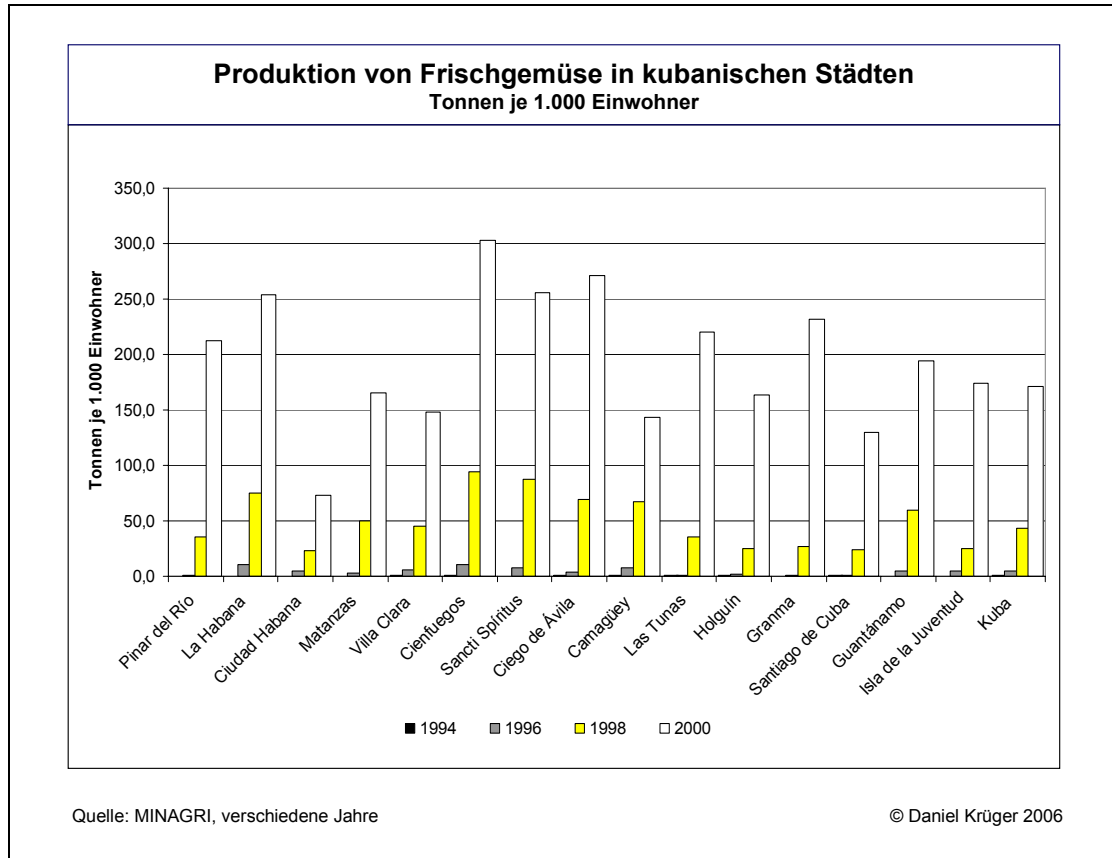


Abbildung 21: Produktion von Frischgemüse in kubanischen Städten (nur Erwerbsgartenbaubetriebe berücksichtigt)

In den ersten Jahren der städtischen Landwirtschaft (1993-1995) lag das Gewicht noch bei den Haus- und Kleingärten (parceleros). Die Produktionsvolumen waren gering und dienten der Selbstversorgung mit frischen Agrarprodukten. Erst mit der Gründung der Erwerbsgartenbaubetriebe und einer fortschreitenden Institutionalisierung der urbanen Landwirtschaft⁵⁹

⁵⁹

Seit dem Jahre 1994 wurden stetig neue staatliche Stellen und Institutionen in Kuba geschaffen, die die Bemühungen im Bereich der urbanen Landwirtschaft steuern, organisieren und kontrollieren. Dem MINAGRI unterstellt war die *Nationale Lenkungsgruppe für städtische Landwirtschaft*, der wiederum die Lenkungsgruppen in den Provinzen unterstanden. Die für das sozialistische Wirtschaftsmodell typische top-down-Gliederung ging so weit, dass in den einzelnen Stadtbezirken einzelne Vertreter des Landwirtschaftsministeriums im Bereich der städtischen Landwirtschaft eingesetzt wurden (vgl. Krüger 2001, S. 110ff).

konnte die Produktion gesteigert werden. Die Entwicklung der Produktion von Frischgemüse in den kubanischen Städten verdeutlicht die geringe Produktion (in Tonnen je 1.000 Einwohner) bis zum Jahre 1998; erst ab diesem Jahr wurde in den Erwerbsgartenbaubetrieben ein spürbarer Produktionsausstoß erzielt (vgl. Abbildung 21).

Die Gründe für die geringe Produktion bis 1998 liegen in der noch relativ geringen Anzahl der Erwerbsgartenbaubetriebe. Auf der anderen Seite können dafür auch die anfänglichen Schwierigkeiten verantwortlich gemacht werden, die im Bereich der Produktion und Produktionsbedingungen (fehlende oder mangelnde Ausstattung mit Einsatzfaktoren) und der erst nach und nach einsetzenden staatlich-institutionellen Koordination bestanden (vgl. KRÜGER 2001, S. 97).

5.2 Die kubanische Lebensmittelindustrie

Im diesem Kapitel steht die Lebensmittelindustrie im Vordergrund, deren Entwicklungsstadien ähnlich wie die des Agrarsektors nach unterschiedlichen Zeitphasen untersucht werden sollen. Die Arbeit konzentriert sich besonders auf die letzte Phase - die Zeit der Sonderperiode zu Friedenszeiten seit 1990, da die Daten zum Teil lückenhaft und nicht in ihrer Vollständigkeit vorliegen. Auf die Entwicklungsprozesse in der Zeit vor der período especial soll aber dennoch nicht verzichtet werden. Wo grundlegende Strukturen wegen des Mangels an Daten und Zahlen nicht quantitativ bewertet werden können, sollen qualitative Aussagen helfen, die Strukturen in der kubanischen Lebensmittelindustrie zu verdeutlichen. Dieses Vorgehen ermöglicht im Anschluss auch die Analyse der Produktions- und Warenketten in der heutigen kubanischen Lebensmittelwirtschaft.

5.2.1 Entwicklungen im Zeitraum 1959 bis 1970

Eine Studie zur gesamtwirtschaftlichen Lage Kubas aus dem Jahre 1951 zeichnet folgendes Bild: „Der Abschwung des Jahres 1949 war bezeichnend. In dem Maße wie die Produktion einiger Artikel wie Alkohol, Zement, Seife und Dosenmilch stieg, verringerte sich die Produktion von Schuhen um 27%, von Leder um 30%, von pflanzlichen Ölen um 38%, von Gummi um 10%, die von Süßigkeiten für den Export um 83 %, [...], von Zigarren um 17%, von Streichhölzern um 22%, außerdem nennenswerte Verringerungen in der Produktion von Bier, Erfrischungsgetränken, Papier, Lebensmitteln in Konserven im Allgemeinen (außer Milch) und anderen Produkten“ (vgl. INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT 1951, S. Cap. VI-9).⁶⁰

Die wirtschaftliche Entwicklung Kubas zu Beginn des 20. Jahrhunderts verlief schleppend, nur einzelne Wirtschaftsbranchen, wie z.B. der Zuckerssektor und die damit verbundene Agrarindustrie, entwickelten sich überproportional rasch. Eine begrenzte Binnennachfrage, die starke Konzentration auf die Zucker- und Zuckerderivatherstellung sowie vernachlässigte raumwirtschaftspolitische Maßnahmen zur Diversifizierung von Industrie und Landwirtschaft waren nur einige Gründe dafür (vgl. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1956, S. 71).

Der Anteil ausländischen Kapitals war in den Jahren der noch jungen Republik Kuba dennoch sehr hoch, besonders jener der Vereinigten Staaten. „United States investments reached a peak of \$919 million in 1929. These values dropped to \$666 million in 1936 and to \$553 million in 1946, from which point on the trend has again been upward, reaching \$686 million in

⁶⁰ Originaltext: „El descenso de 1949 fué indicativo. En tanto que aumentaba la producción de unos pocos artículos como alcohol, cemento, jabón y leche enlatada, bajaba la de calzado en 27 por ciento, la de cuero en 30 por ciento, la de aceites vegetales en 38 por ciento, la de gomas en 10 por ciento, la de dulces exportables en 83 por ciento, [...], la de tabacos en 17 por ciento, la de fósforos en 22 por ciento, además de disminuciones apreciables en la producción de cerveza, bebidas gaseosas, papel, alimentos enlatados en general (excepción la de leche) y varios artículos manufacturados.”

1953. [...] Cuba ranked third in Latin America in the value of United States direct investments in 1953, outranked only by Venezuela and Brazil" (U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1956, S. 10). Die ausländischen Direktinvestitionen konzentrierten sich auf wenige Bereiche der kubanischen Wirtschaft. Die US-amerikanischen Beteiligungen betrugen mehr als 90% im Telekommunikations- und Strommarkt, über 50% in weiteren Bereichen des öffentlichen Dienstleistungssektors (z.B. Eisenbahn) und ca. 40% im Zuckersektor Kubas (vgl. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1956, S. 10). Die hohe Bedeutung des großen Nachbarn drückt sich auch in der Außenhandelsbilanz Kubas aus. Die USA waren für die karibische Insel der wichtigste Handelspartner in der Zeit zwischen 1902 bis 1958. Am Ende der kapitalistischen Ära Kubas erreichten die Im- und Exporte aus und in die USA einen Anteil von zwei Dritteln (vgl. Tabelle 7).

Zeit(raum)	Außenhandelsbeziehungen Kubas mit den USA (in %)	
	Importe	Exporte
1902-1910	47,3	84,4
1911-1920	69,0	77,5
1921-1930	64,5	79,2
1931-1940	65,4	76,9
1941-1945	81,2	85,0
1946-1950	80,7	61,4
1951	77,1	54,6
1952	74,9	60,8
1953	75,8	61,5
1954	75,3	68,5
1955	73,4	68,9

Tabelle 7: Handelsbeziehungen mit den USA vor 1959

Quelle: U.S. Department of Commerce 1956, S. 138

Die überwiegende Anzahl der kubanischen Betriebe waren kleinere und mittlere Unternehmen, die für den kubanischen Binnenmarkt produzierten und sehr stark auf die lokale Nachfrage orientiert waren. „Much of the

output is produced on a handcraft basis or in small shops which cater to local markets and employ only a few operatives“ (vgl. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1956, S. 72). Die Betriebsgrößenstruktur von den 1.840 vorhandenen Unternehmen aus dem Nicht-Zuckersektor Kubas im Jahre 1954 zeigt, dass 94,2% der Betriebe bis maximal 100 Beschäftigte aufwiesen (vgl. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1956, S. 73).⁶¹ Aus dem Bereich des verarbeitenden Gewerbes hatte nur ein Unternehmen der Lebensmittelbranche mehr als 500 Beschäftigte, die *Compañía Nacional de Alimentos* mit 1.080 Angestellten; der Großteil der Betriebe der Lebensmittelindustrie waren kleine und mittlere Unternehmen (vgl. U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE 1956, S. 73).

Vor dem Hintergrund der auf wenige Branchen ausgerichteten Industriestruktur, überwiegend kleineren und mittleren Unternehmen mit lokaler Absatzorientierung und veralteten, z.T. handwerklichen Produktionsmethoden sowie eines zuckerrohrorientierten Agrarsektors (siehe Kapitel 5.1) wurden zwar Lebensmittel durch industrielle Aktivitäten verarbeitet und veredelt, aber nur in geringem Maße (vgl. GARCÍA ÁLVAREZ 2003, S. 3). Im Jahre 1958 mussten Lebensmittel mit einem Wert von fast 200 Mio. US-\$ importiert werden. Damit entsprach der Anteil der Lebensmittelimporte an den Gesamtimporten ca. 23% (vgl. Abbildung 22).

Die bis zur Revolution von 1959 geschaffenen Strukturen erwiesen sich aufgrund der beschriebenen Tatsachen als wenig tragfähig. Die in eher kleineren und mittleren Betrieben vorhandenen Produktionskapazitäten waren unzureichend, um eine ausreichende Menge an industriell verarbeiteten Lebensmitteln (IVL) für die Binnennachfrage zu produzieren. Die lokale Absatzorientierung der kubanischen Lebensmittelindustrie und der auf die Monokultur Zucker orientierte Agrarsektor machten deshalb hohe Importmengen an Lebensmitteln notwendig.

⁶¹ Die Betriebsgrößenstruktur (1954) der 1.840 Unternehmen des Nicht-Zuckersektors gliedert sich folgendermaßen: 45,1% der Betriebe besaßen bis 5 Beschäftigte, 18,2% der Betriebe 6-10 Beschäftigte, 17,3% der Betriebe 11-25 Arbeiter, 13,6% 26-100, 3,6% der Betriebe 101-250 Beschäftigte, 1,4% der Betriebe beschäftigten 251-500 Personen und lediglich ein Anteil von 0,8% aller Unternehmen besaß mehr als 500 Beschäftigte.

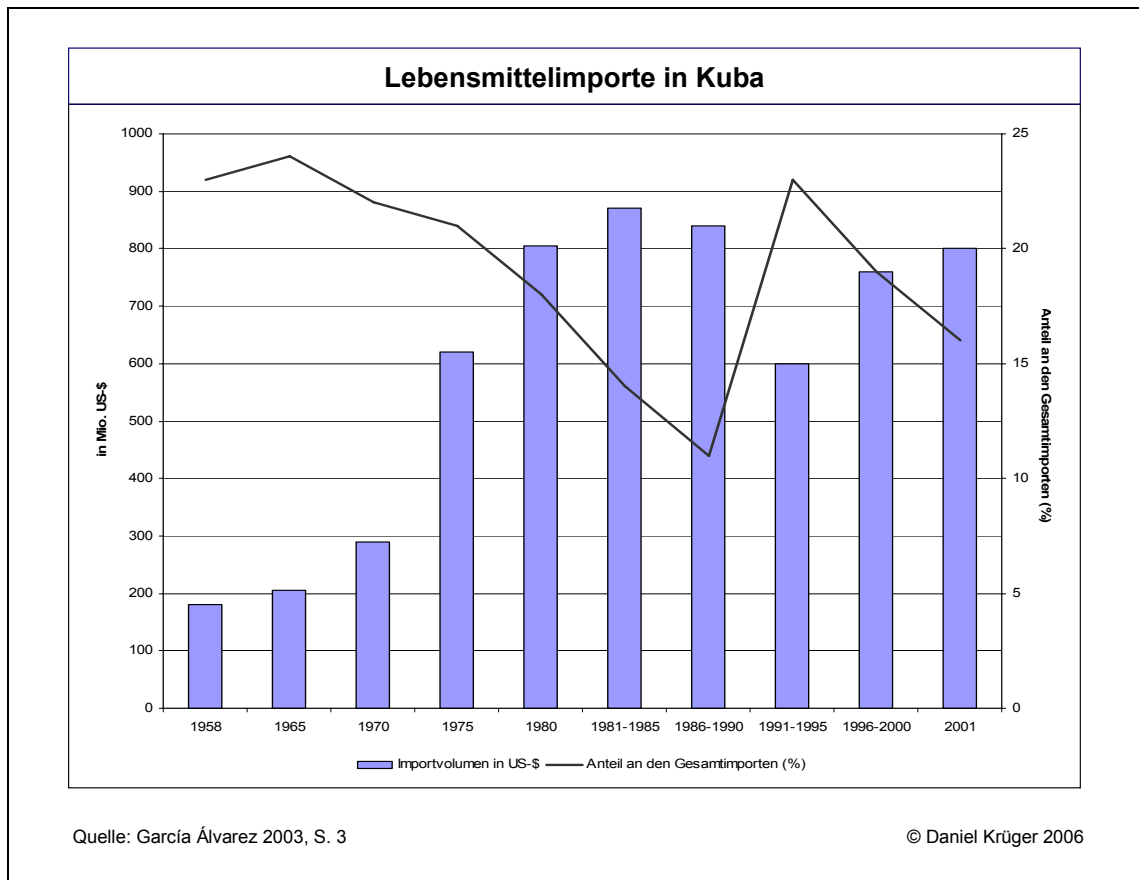


Abbildung 22: Lebensmittelimportvolumen und Anteile an den Gesamtimporten 1958-2001

Der mit der Revolution eingeleitete politische Richtungswechsel stellt einen wichtigen Wendepunkt in der Entwicklung der kubanischen Lebensmittelindustrie dar. Die Regierung um Fidel Castro schaffte neue institutionelle und strukturelle Voraussetzungen. Die ökonomische Neuorientierung richtete sich dabei auch auf die Lebensmittelindustrie des Landes. Die erste Maßnahme war die Enteignung und Verstaatlichung der industriellen Infrastruktur im Oktober 1960.⁶² Die zuvor im Privatbesitz befindlichen Betriebe wurden verschiedenen, neu geschaffenen Produktionsbereichen zugeteilt, welche Betriebe mit gleichem Produktionsschwerpunkt vereinen.⁶³ Zur Sicherung der

⁶² Ley No. 890 „Expropiación de la propiedad privada en Cuba“ vom 13. Oktober 1960 (vgl. Ministerio de Justicia de Cuba 1960). In einem Gesetzesanhang sind zudem enteignete Betriebe aufgeführt und zusammengefasst.

⁶³ Die Struktur der Produktionsbereiche hat sich bis heute in der Lebensmittelindustrie manifestiert. Aus strukturellen Überlegungen werden sie jedoch erst im Kapitel 5.2.4.2 besprochen.

Lebensmittelproduktion und zur Schaffung neuer Produktionskapazitäten wurden in den ersten Jahren der Revolution bis zum Jahre 1965 insgesamt 5,7 Mio. kubanische Peso investiert (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2002, S. 32) (vgl. Abbildung 23).

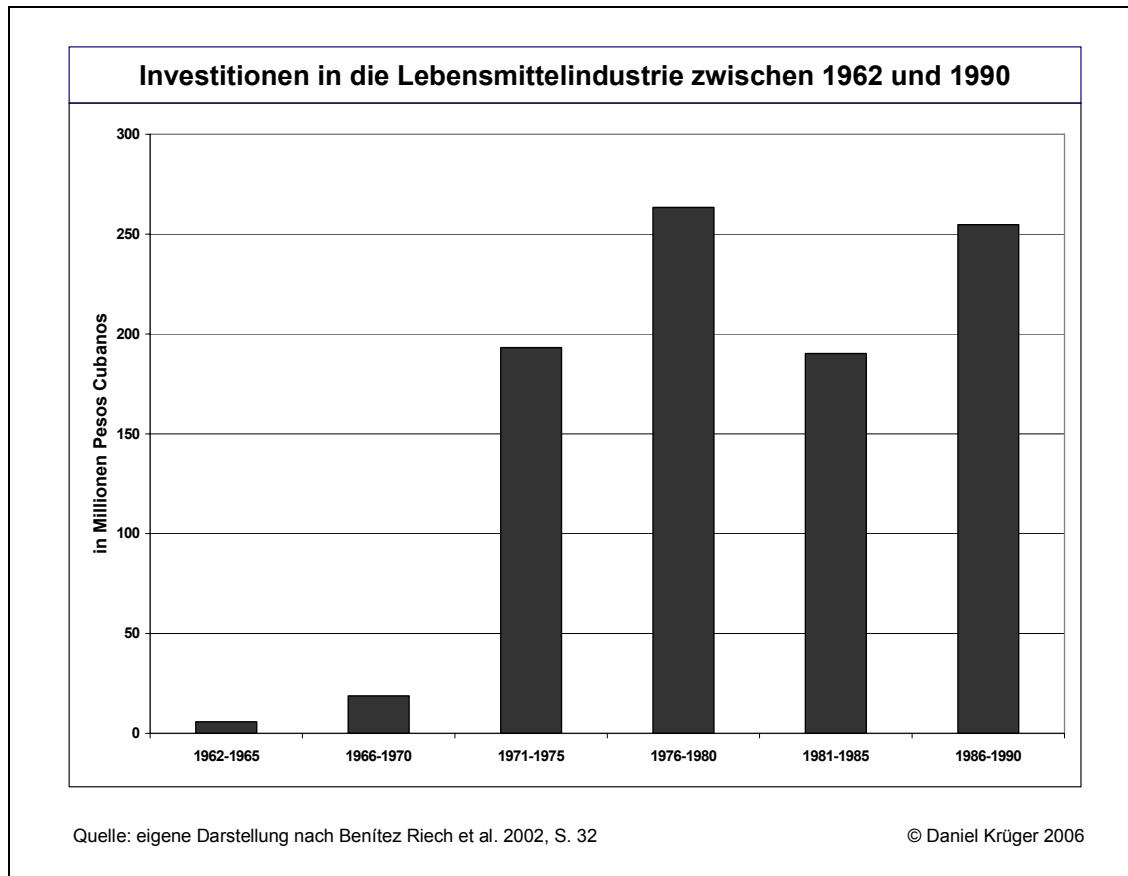


Abbildung 23: Investitionen in die Lebensmittelindustrie (1962-1990)

Der zweite wichtige Entwicklungsabschnitt betraf die Schaffung staatlicher Institutionen, welche die Umsetzung der neuen raumwirtschaftspolitischen Maßnahmen forcierten und der staatlichen Kontrolle zugänglich machten. Im Bereich der Lebensmittelindustrie war dies im Oktober 1965 die Schaffung des Lebensmittelministeriums – dem *Ministerio de la*

Industria Alimenticia (MINAL).⁶⁴ Das MINAL als staatliche Institution ist im Rahmen der kubanischen Industriepolitik mit folgenden Aufgaben betraut:⁶⁵

- Umsetzung, Steuerung und Kontrolle der Politik im Bereich der Lebensmittelindustrie,
- Erarbeitung und Kontrolle der Produktionspläne im Rahmen der nationalen Wirtschaftspolitik,
- Festsetzung und Modifikation der Preise und Tarife der Produkte bzw. Leistungen,
- Organisation der industriellen Produktion von Lebensmitteln, deren wichtigste Versorgungsquelle die nationale, saisonal bedingte Agrarproduktion ist,
- maximale Ausnutzung der Einsatzmaterialien nationalen Ursprungs, um so Lebensmittelimporte zu substituieren oder auch
- die Gewährleistung und Ausweitung der Produktion für den Export und der Importsubstitution von IVL.

Bereits das Aufgabenspektrum des MINAL macht die Intention der neuen, kubanischen Regierung deutlich: die Abkehr von der jahrzehntelangen Importabhängigkeit Kubas bei industriell verarbeiteten Lebensmitteln durch eine nationale Produktion und der Versuch einer Importsubstitution.

1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970
647,6	508,4	598,0	608,3	624,8	694,5	736,6	724,6	789,1	884,7	956,3
100%	78,5%	92,3%	93,3%	96,5%	107,3%	113,7%	111,9%	121,9%	136,6%	147,7%

Tabelle 8: Bruttoproduktionswerte der kubanischen Lebensmittelindustrie von 1960-1970 (in Mio. Peso)

Quelle: Junta Central de Planificación 1977, S. 186ff.

⁶⁴ Auch für die Gründung des MINAL wurde am 27. Oktober 1965 ein Gesetz verabschiedet, das Ley Nr. 1.185 (vgl. Benítez Riech 2002, S. 30).

⁶⁵ Die Informationen entstammen dem Experteninterview mit Cecilia García Hernández.

Die in Tabelle 8 dargestellte Entwicklung des Bruttoproduktionswertes zwischen 1960 und 1970 zeigt die Bemühungen in der kubanischen Lebensmittelindustrie. Nach den Enteignungen und Verstaatlichungen der Industrieinfrastruktur im Jahre 1960 verringerte sich der Wert im Jahre 1960 von 647,6 Mio. Peso auf 508,4 Mio. Peso in 1961. Die wirtschaftliche Leistung des Jahres 1960 wurde erst wieder im Jahre 1965 erreicht und steigerte sich bis 1970 auf 147,7% (956,3 Mio. Peso) im Vergleich zum Jahr 1960.

5.2.2 Entwicklungen im Zeitraum von 1971 bis 1985

In der Phase der Dezentralisierung von 1971 bis 1985 kam es zur stärkeren Anlehnung an die UdSSR und damit an die Lenkungsmethoden des sowjetsozialistischen Wirtschaftsmodells. Die Integration Kubas in den RgW im Jahre 1972 ermöglichte eine stärkere Orientierung auf die Entwicklung industrieller Tätigkeiten. Durch den Zugang zu neuem Kapital, sicheren Absatzmärkten und durch vorteilhafte Barter-Geschäfte Kubas mit der UdSSR konnten in der Lebensmittelindustrie des Landes neue Investitionen getätigt werden (vgl. Abbildung 23). Der vergleichsweise geringe Investitionsumfang von 24,4 Mio. Peso im Zeitraum von 1962 bis 1970 erhöhte sich in den folgenden Jahren erheblich. In den Jahren des RgW-Beitritts (1970-1975) betrugen sie 193,2 Mio. Peso, nach der Aufstellung des ersten Fünf-Jahres-Planes durch die PCC wurden von 1976-1980 insgesamt 263,3 Mio. Peso in die Lebensmittelindustrie investiert und in den Jahren 1981-1985 betrugen die Investitionen 190,2 Mio. Peso (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2002, S. 32).

Die neu errichteten und ausgeweiteten Produktionskapazitäten in der Lebensmittelindustrie verringerten im angesprochenen Zeitraum einerseits den Anteil der Lebensmittelimporte an den Gesamtimporten. Im Jahre 1965 erreichte dieser 24%, verringerte sich jedoch bis zum Jahre 1985 auf ca. 14% (vgl. Abbildung 22). Auf der anderen Seite haben sich aber die Ausgaben für die Lebensmittelimporte bis zum Jahre 1985 auf ca. 850 Mio. US-Dollar gesteigert (1965: 200 Mio. US-\$). Eine ähnlich positive Entwicklung

lässt sich bei der Produktionsmenge der IVL im Zeitraum 1971 bis 1985 beobachten (Abbildungen 24-32).

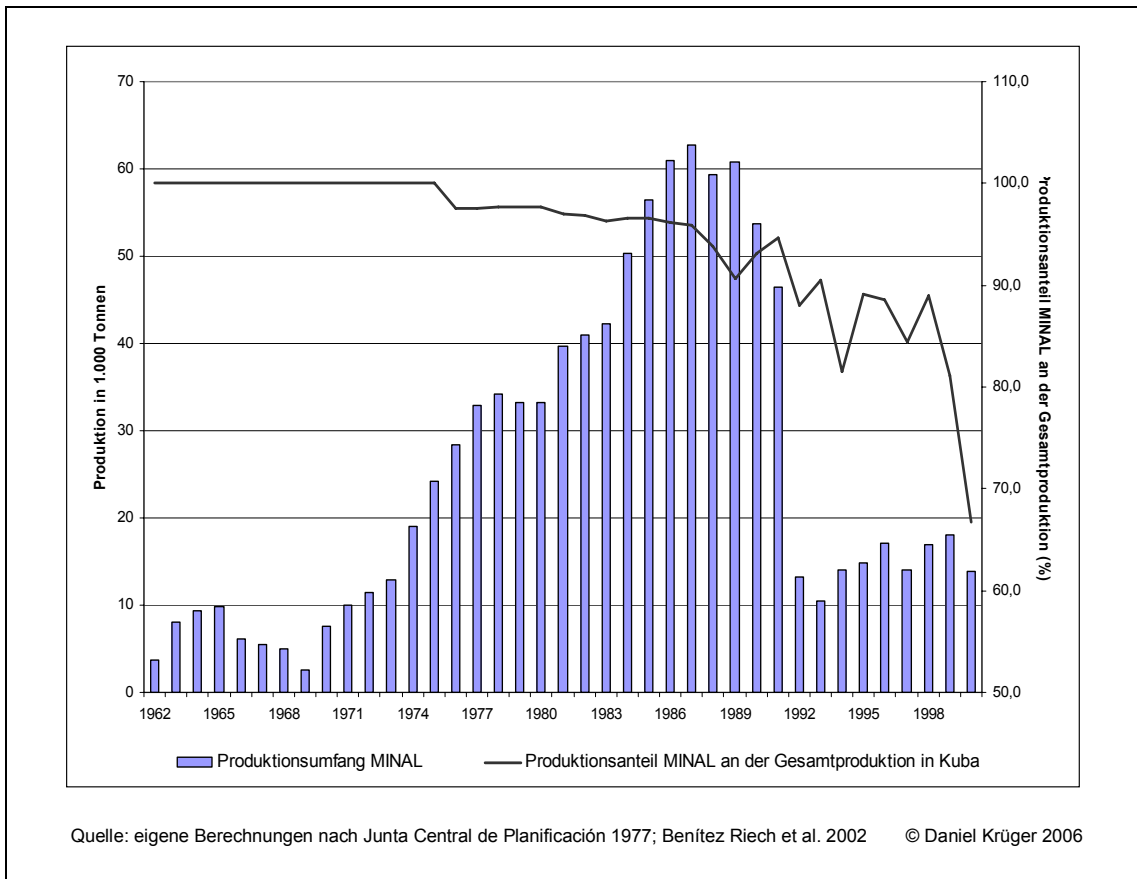
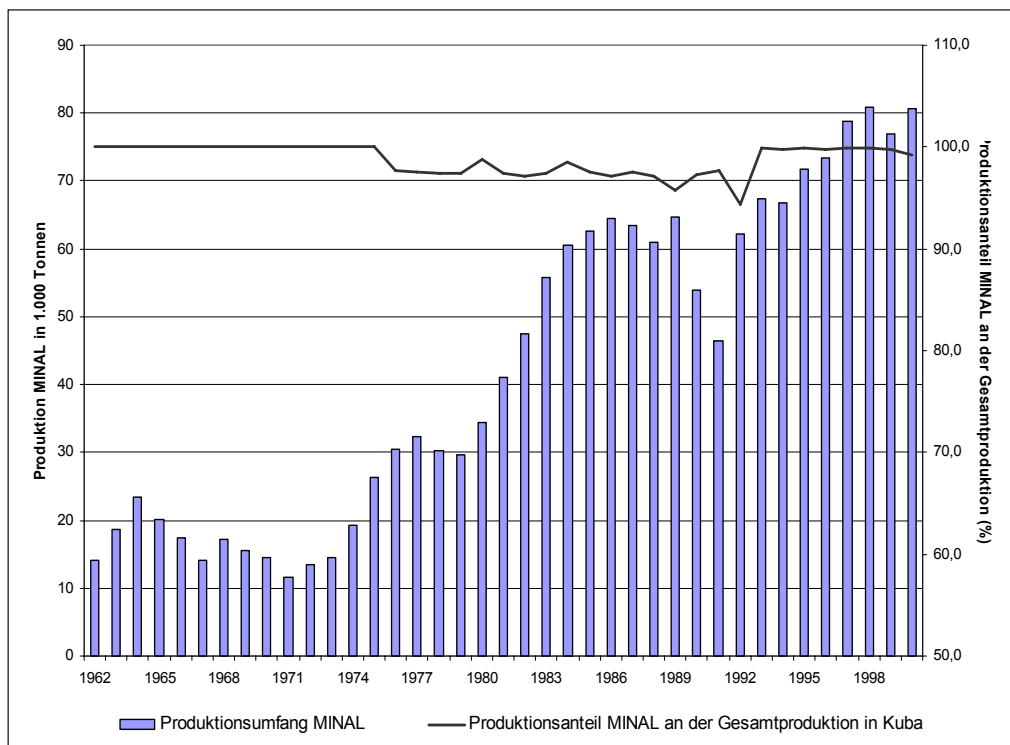


Abbildung 24: MINAL-Produktion von Schweinefleisch

Die Produktion von Schweinefleisch erhöhte sich in den 1970er und 1980er Jahren sehr stark (vgl. Abbildung 24). Im Jahre 1970 produzierten die Betriebe des MINAL gerade einmal 10.000 Tonnen industriell verarbeitetes Schweinefleisch. Bis zum Jahre 1985 hat sich die Produktionsmenge um ca. das Sechsfache auf 56.000 Tonnen gesteigert. Der Anteil der Produktion des MINAL erreichte bis 1985 ein Niveau von ca. 96% im Vergleich zur gesamten Produktion von Schweinefleisch in Kuba.



Quelle: eigene Berechnungen nach Junta Central de Planificación 1977; Benítez Riech et al. 2002 © Daniel Krüger 2006

Abbildung 25: MINAL-Produktion von Konservenfleisch

Die Produktion von Konservenfleisch erreichte im Jahre 1971 mit 11.700 Tonnen ihren Tiefpunkt im gesamten betrachteten Zeitraum (vgl. Abbildung 25). Erst ab 1980 wuchs die Produktion jährlich und erreichte bis zum Jahre 1985 ein Niveau von 62.700 Tonnen, die durch die Betriebe des MINAL produziert wurden. Im Gegensatz zur Produktion von Schweinefleisch war der Produktionsanteil der MINAL-Betriebe an der Landesproduktion stets höher und betrug 1985 97,5%.

Die Produktion von flüssiger Milch wuchs seit 1962 kontinuierlich an und erreichte bis zum Jahre 1985 einen Wert von ca. 700.000 Tonnen (vgl. Abbildung 26). Da Milch bzw. Milchpulver zu den rationierten Waren des libreta-Systems⁶⁶ zählt, war der Anteil der staatlichen Produktion stets sehr

⁶⁶ Nähere Erläuterungen zum System des rationierten Handels und der libreta (Zuteilungsheft für Lebensmittel, welches jeder Haushalt in Kuba besitzt) werden im Kapitel 5.3 gegeben.

hoch, erreichte aber 1985 sein Minimum von 90,6% an der Gesamtproduktion des Landes. Der restliche Anteil wurde von anderen staatlichen Produktionseinheiten verarbeitet, die nicht dem MINAL angehören bzw. seiner Kontrolle unterliegen.

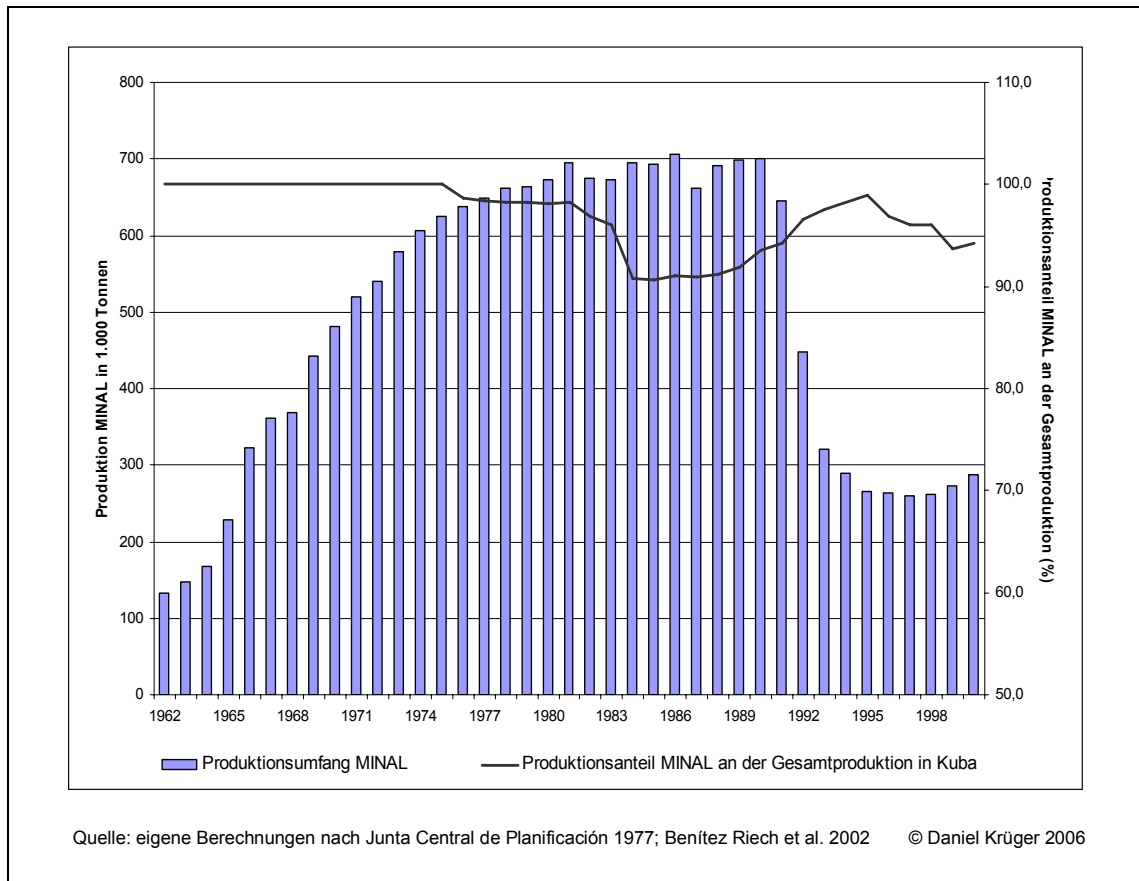
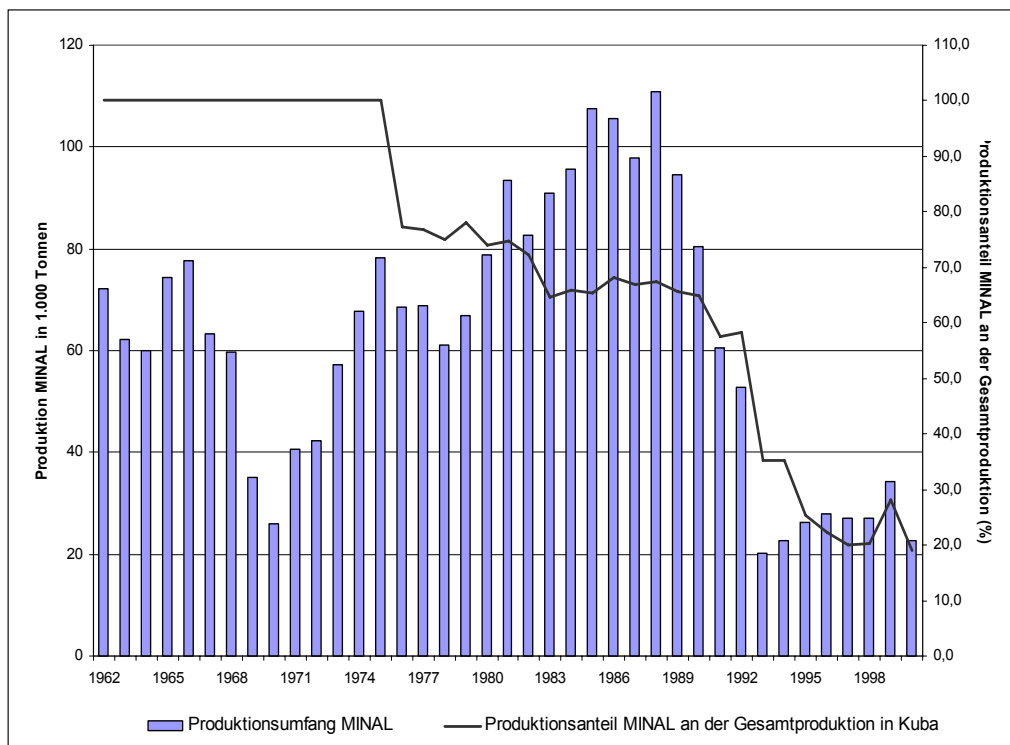


Abbildung 26: MINAL-Produktion von Flüssigmilch

Im Falle von Frucht- und Gemüsekonserven verringerte sich zunächst der Produktionsausstoß von Beginn der 1960er Jahre bis 1970 (26.100 Tonnen). Erst ab dem Jahre 1971 konnte sie wieder gesteigert werden, stagnierte zu Beginn der 1980er Jahre, konnte danach aber wiederum erhöht werden. 1985 wurden insgesamt 107.500 Tonnen durch Betriebe des Lebensmittelministeriums hergestellt, was einem Anteil von 65,5% der Gesamtproduktion entsprach (vgl. Abbildung 27).



Quelle: eigene Berechnungen nach Junta Central de Planificación 1977; Benítez Riech et al. 2002 © Daniel Krüger 2006

Abbildung 27: MINAL-Produktion von Frucht- und Gemüsekonserven

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Tomatenkonserven als Teil der Frucht- und Gemüsekonservenherstellung (vgl. Abbildung 28). Nach einem Rückgang der Produktionsmenge in den 1960er Jahren und einem Minimum 1969 von nur 7.000 Tonnen, erhöhte sich der Produktionsausstoß in den darauf folgenden Jahren. Die mittlere Herstellungsmenge zwischen 1970 und 1985 betrug 25.800 Tonnen. Auffällig gegenüber den bislang betrachteten Produkten ist der geringere Anteil der MINAL-Produktion im Vergleich zur Gesamtproduktion Kubas (1985: 77,7%). Das ist dadurch begründet, dass die Herstellung von Tomatenkonserven auch durch diejenigen Betriebe erfolgt, welche nicht dem MINAL, sondern anderen staatlichen Institutionen zugeordnet sind.

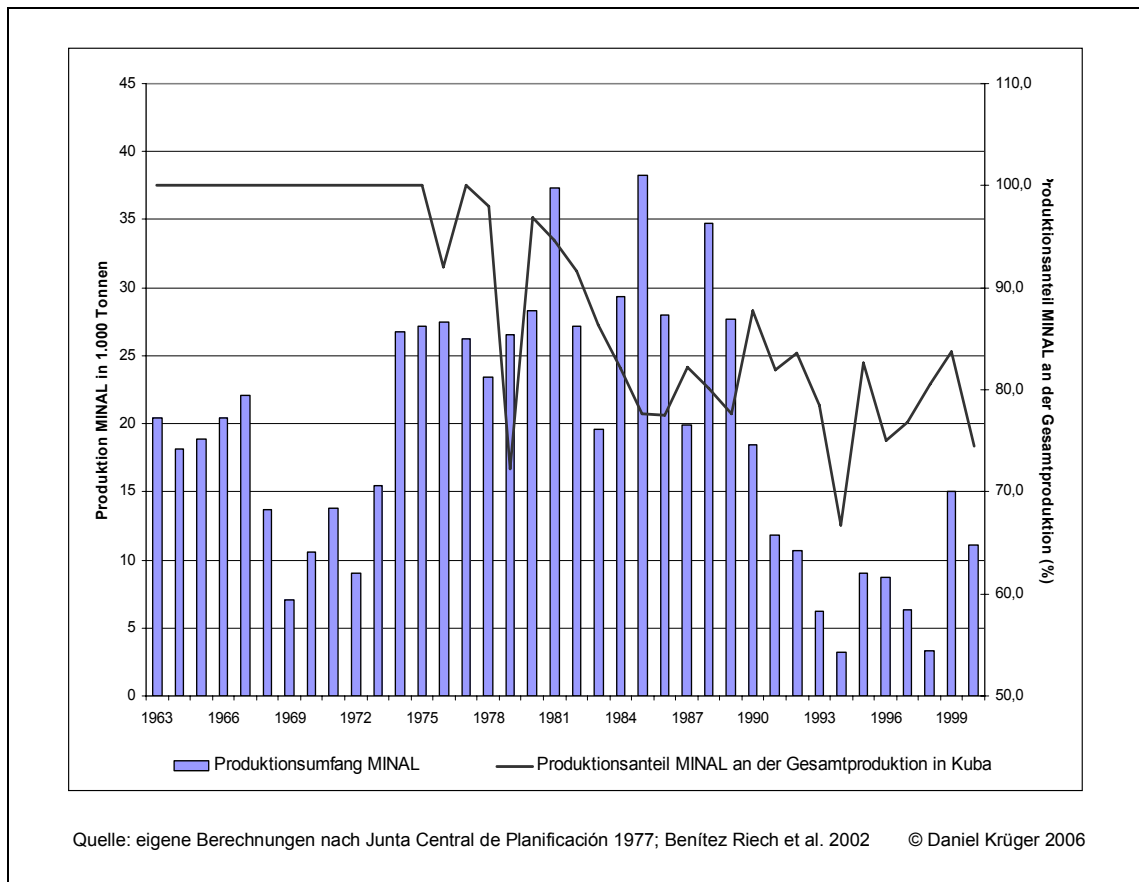
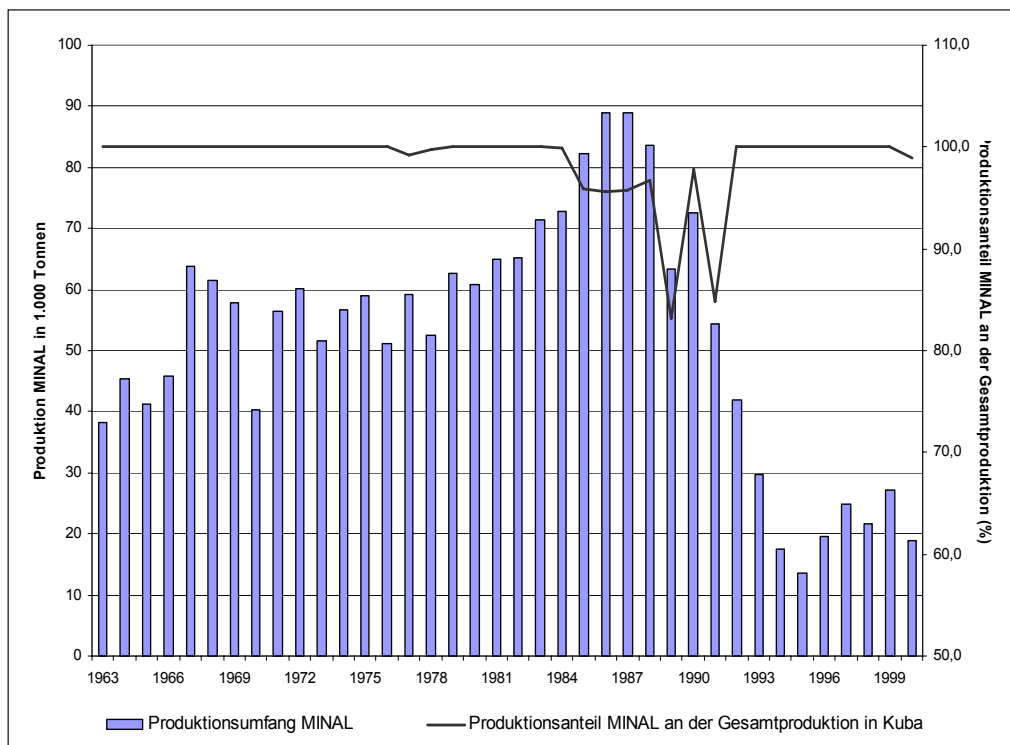


Abbildung 28: MINAL-Produktion von Tomatenkonserven

Bei der Produktion von pflanzlichem Speiseöl ist zu beobachten, dass die hergestellte Menge in den 1970er und 1980er Jahren anstieg und durchschnittlich 61.800 Tonnen betrug (vgl. Abbildung 29). Wesentlich auffälliger ist aber der bis zum Jahre 1983 vorhandene Anteil des MINAL an der gesamten Produktion von Pflanzenöl, der 100% betrug. Erst ab dem Jahre 1984 verringerte sich dieser und resultierte in einem weiteren Anstieg der Produktionsmenge bis 1987.



Quelle: eigene Berechnungen nach Junta Central de Planificación 1977; Benítez Riech et al. 2002 © Daniel Krüger 2006

Abbildung 29: MINAL-Produktion von pflanzlichem Speiseöl

Die Produktionsmenge von Erfrischungsgetränken variierte im beobachteten Zeitraum stark. Im Jahre 1970 erreichte sie mit 871.200 Hektolitern ihren tiefsten Stand (vgl. Abbildung 30). Nach einem Anstieg des Produktionsvolumens in den Jahren 1972 bis 1976 war ein weiterer Rückgang zu verzeichnen, bis im Jahre 1985 ein Volumen von 2.099.000 Hektoliter produziert wurde. Im Durchschnitt wurden im betrachteten Zeitraum von 1971 bis 1985 ca. 1.620 Tausend Hektoliter erzeugt. Der Anteil des MINAL war in den vergangenen Jahrzehnten bei der Herstellung von Erfrischungsgetränken beständig hoch und erreichte stets Anteile zwischen 99% und 100%. Erst Ende der 1980er Jahre und zu Beginn der 1990er Jahren verringerte sich der Herstellungsanteil der Produktionseinrichtungen des kubanischen Lebensmittelministeriums.

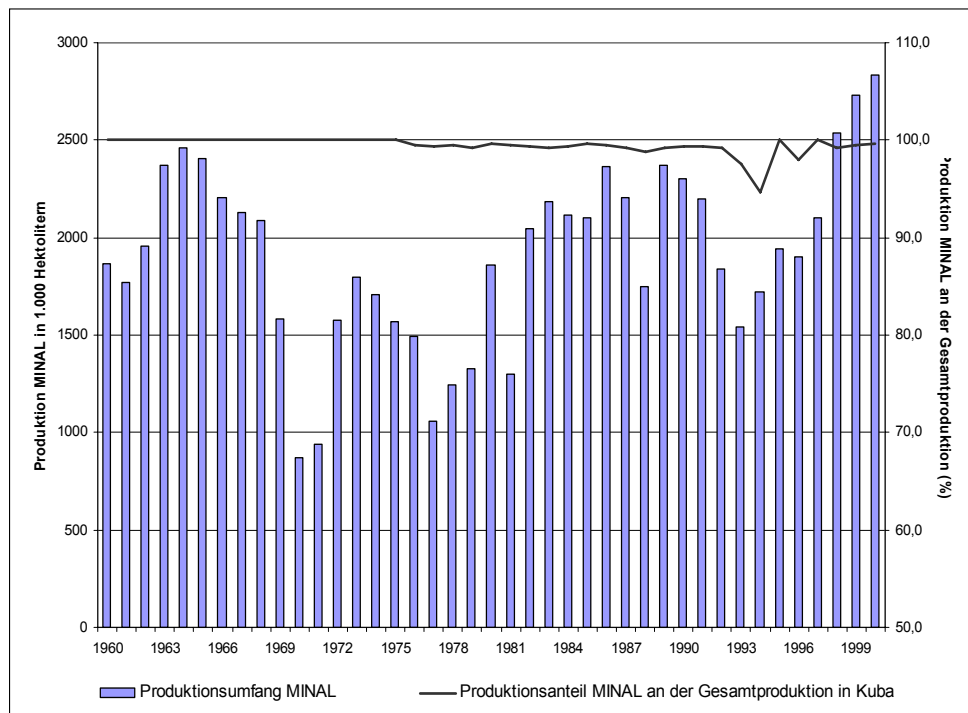


Abbildung 30: MINAL-Produktion von Erfrischungsgetränken

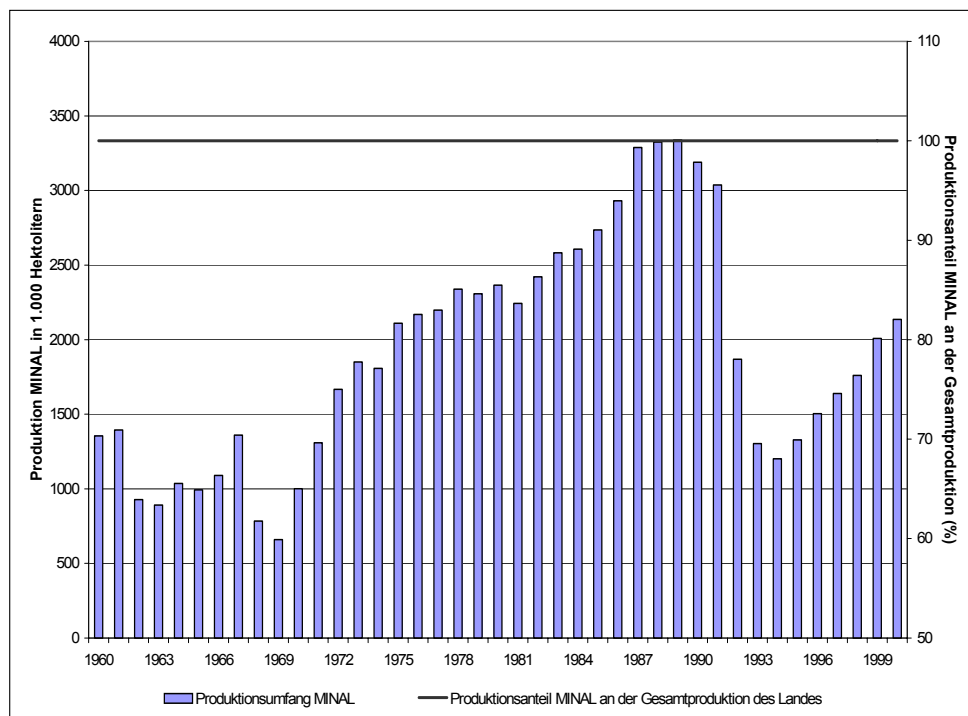


Abbildung 31: MINAL-Produktion von Bier

Noch ausgeprägter waren solche monopolistisch-zentralisierten Strukturen bei der Herstellung von Bier (vgl. Abbildung 31). Während der gesamten Beobachtungsperiode von 1960 bis zum Jahre 2000 betrug der Anteil des MINAL an der Gesamtproduktion des Landes 100%. Nach einem Produktionstief im Jahre 1969 mit einem Volumen von 659.000 Hektolitern erhöhte sich die Produktion kontinuierlich mit höheren jährlichen Wachstumsraten ab 1981.

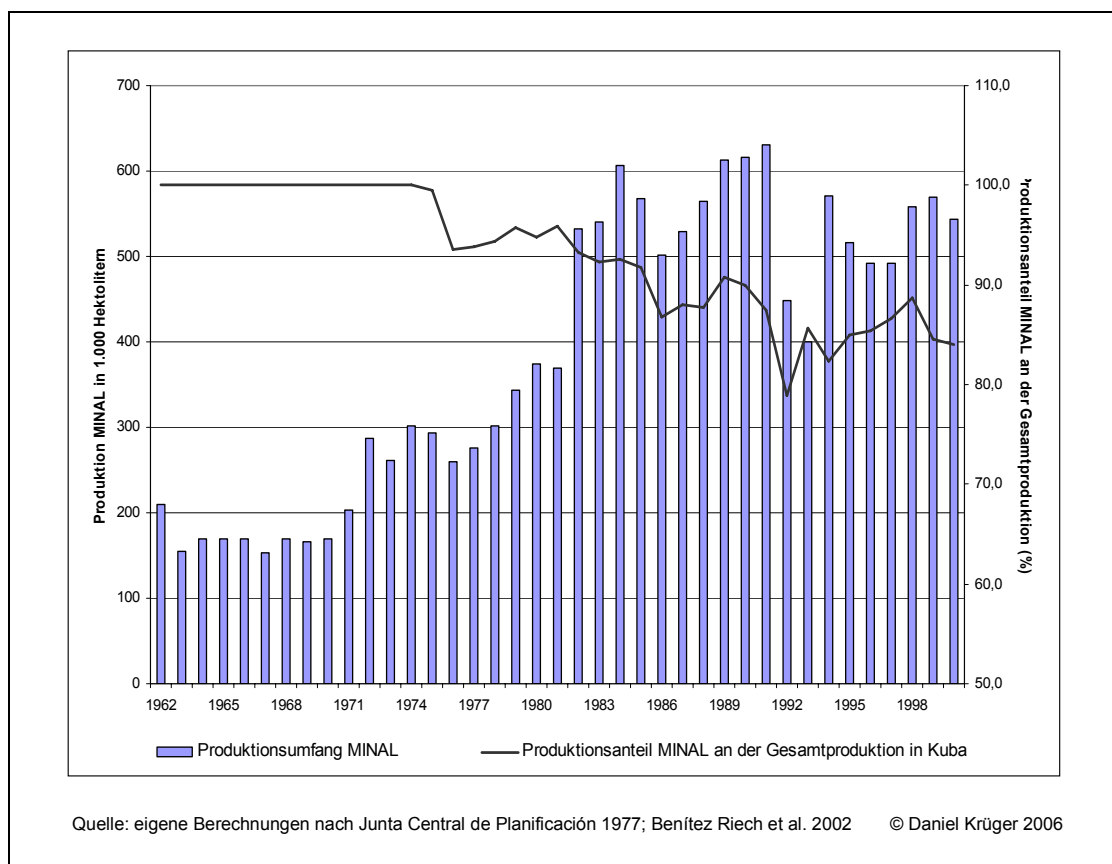


Abbildung 32: MINAL-Produktion von alkoholischen Getränken (ohne Wein)

Bei den alkoholischen Getränken, wie z.B. Liköre oder Rum, war die Produktionsmenge in den 1960er Jahren relativ stabil (vgl. Abbildung 32). Erst ab dem Jahre 1971 kam es zu weiteren Steigerungen, gefolgt von einer weiteren Phase gleich bleibender Produktionsmengen bis 1981 mit einem Durchschnitt von 297.000 Hektolitern. 1982 erhöhte sich der Produktionsausstoß nochmals und erreichte im Jahre 1985 einen Wert von 567.000 Hek-

tolitern. Anders als bei den Erfrischungsgetränken und der Bierherstellung verringerte sich seit 1975 der Anteil des MINAL an der Gesamtproduktion.

Der Produktionsanteil der Betriebe des kubanischen Lebensmittelministeriums an der gesamten Produktion industriell verarbeiteter Lebensmittel im Land verringerte sich bei allen Produkten, außer Bier, im untersuchten Zeitraum. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass nach der Aufstellung des ersten Fünf-Jahres-Planes ab dem Jahre 1976 weitere Produktionskapazitäten entstanden sind, die institutionell nicht dem MINAL zugeordnet wurden (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2002, S. 36). In Tabelle 9 ist eine Übersicht zu den wichtigen Produkten der kubanischen Lebensmittelindustrie und jenen staatlichen Institutionen dargestellt, die eigene Produktionskapazitäten besitzen. Zu diesen zählen neben dem kubanischen Fischerei-, Zucker- und Agrarministerium auch solche, wie z.B. das kubanische Verteidigungs- oder Innenministerium oder die Organe der lokalen Volksmacht. Bei Letzteren handelt es sich um Industriebetriebe auf lokaler oder provinzieller Ebene, die keinem Ministerium, sondern der allgemeinen staatlichen Administration zugeordnet sind.

Alle genannten Institutionen verarbeiten Agrarprodukte zu IVL. Ähnlich der Forderung des ersten Parteikongresses der PCC von 1975 nach mehr staatlichem Einfluss und der Wunsch nach Verdrängung des fortschreitenden Individualismus im Agrarsektor Kubas (vgl. Kapitel 5.1) wurde auch im Bereich der Lebensmittelindustrie versucht, die fortschreitende Abhängigkeit von den Lebensmittelimporten zu verringern, diese zu substituieren und mehr IVL im eigenen Land herzustellen. Demzufolge errichteten die zuvor genannten Ministerien eigene Betriebe, in denen Agrarprodukte zu IVL sowohl für den Binnenmarkt als auch für den Export veredelt wurden.

Von den Betrieben des MINAL werden nach der Zusammenstellung in Tabelle 9 nur folgende Produkte hergestellt: Bier, Essig, Joghurt (Natur- und Sojajoghurt), Käse (Frisch-, Hart- und Weichkäse), gesalzene Kekse, Kompott und Konfitüre, Malzgetränke, Kondens- und Trockenmilch, Mineralwasser, Fruchtsäfte, Schokolade, Speiseöl und Weizenmehl.

Produkt	Produktionskapazitäten						
	MINAL	MIP	MINA-GRI	MINAZ	MIN-FAR	MININT	OPP
alkoholische Getränke							
Bienenhonig							
Bier							
Bonbons							
Brot							
Eierteigwaren							
Erfrischungsgetränke							
Essig							
Fisch							
Fruchtkonserven							
Geflügelfleisch							
Gemüsekonserven							
Joghurt, aus Soja							
Joghurt, natürlich							
Kaffee, geröstet							
Kaffee, gemahlen							
Kaffee, unbehandelt							
Käse, frisch							
Käse, hart							
Käse, weich							
Kekse, gesalzen							
Kompott							
Konfitüre							
Liköre							
Malzgetränke							
Milch, frisch							
Milch, gepulvert							
Milch, kondensiert							
Mineralwasser							
Reis							
Rindfleisch							
Säfte							
Schokolade							
Schweinefleisch im Darm							
Schweinefleisch in Konserven							
Speiseeis							
Speiseöl							
Wein							
Weizenmehl							
Zitrusfrüchte							
Zucker, raffiniert							
Zucker, roh							
MINAL – Lebensmittelministerium Kuba MIP – Fischereiministerium Kuba MINAGRI – Agrarministerium Kuba MINAZ – Zuckerministerium Kuba			MINFAR – Verteidigungsministerium Kuba MININT – Innenministerium Kuba OPP – Organe der lokalen Volksmacht				

Tabelle 9: Beteiligte staatliche Institutionen in der kubanischen Lebensmittelindustrie

Quelle: eigene Zusammenstellung

Obgleich der gestiegenen Produktionszahlen und der hohen Investitionen zwischen 1971 und 1985 blieben die erzielten Ergebnisse in der kubanischen Lebensmittelindustrie hinter den Erwartungen zurück. Dafür waren folgende Merkmale verantwortlich (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2002, S. 35):

- die vorhandenen industriellen Kapazitäten wurden nicht vollständig ausgeschöpft,
- die Produktion erforderte wegen der veralteten Produktionstechnik einen sehr hohen Energieaufwand im internationalen Vergleich,
- aufgrund schwankender Lieferungen von Vorprodukten aus dem Agrarsektor waren keine kontinuierlichen Produktionssteigerungen möglich,
- die Nachfrage nach importierten Einsatzfaktoren und nach Materialien für die Instandhaltung der Produktionskapazitäten wurde jährlich höher und
- die Produktionskosten stiegen bei gleich bleibender Produktivität.

Der Anstieg der Produktion hing darüber hinaus weniger von Produktivitätsfortschritten ab, sondern wurde vielmehr von einer wachsenden Zahl von Beschäftigten getragen (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2002, S. 35). Die geringe Effizienz der Produktion der MINAL-Betriebe zeigt sich auch in den Kosten für die Produktion. Im Jahre 1985 betrugen diese 0,971 kubanische Peso pro einem Peso Ertrag, wobei die Materialkosten mit 0,814 Peso den höchsten Anteil ausmachten und die Lohnkosten mit 0,096 Peso den geringsten (ebd.).

5.2.3 Entwicklungen im Zeitraum von 1986 bis 1989

In der Phase der *rectificación de errores y tendencias negativas* und den damit eingeleiteten Zentralisierungen durch die kubanische Regierung lassen sich weitere Produktionssteigerungen der Lebensmittelindustrie in Kuba verzeichnen (vgl. Abbildungen 24-32). Bei allen ausgewählten Produk-

ten war die Ausbringungsmenge zwischen 1986 und 1989 am höchsten. Die positive Entwicklung spiegelt sich auch in der Marktproduktion der zum MINAL gehörenden Lebensmittelbetriebe wider. In den 1980er Jahre steigerte sie sich um 264,3 Mio. Peso (vgl. Tabelle 10).

Indikatoren	Einheit	1980	1985	1986	1987	1988	1989
Marktproduktion	Mio. Peso	1.243,1	1.451,1	1.466,7	1.537,4	1.541,5	1.507,4
Beschäftigte	Anzahl	57.501	64.796	65.585	67.848	68.668	69.726
Produktivität	Peso	22.896	23.595	23.391	23.523	23.206	22.510
Kosten/Ertrag	Peso	0,948	0,971	0,997	0,971	0,974	0,983

Tabelle 10: Ökonomische Indikatoren der MINAL-Lebensmittelindustrie 1980-1989

Quelle: Benítez Riech et al. 2001, S. 9

Die Daten verdeutlichen darüber hinaus, dass die Produktionssteigerungen nicht auf Produktivitätsfortschritte zurückgeführt werden können, sondern ähnlich wie in den Ländern Südostasiens jener Zeit auf einer höheren Beschäftigtenzahl und Kapazitätsausweitungen basieren. Im Jahre 1989 waren in den Betrieben des MINAL 69.726 Personen beschäftigt (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2001, S. 9). Ausdruck der hohen Ineffizienz der kubanischen Wirtschaft insgesamt und auch der Lebensmittelindustrie des Landes sind die hohen Kosten für jeden erzielten Peso Ertrag. Diese erreichten in den 1980er Jahren durchschnittlich einen Wert von 0,974 Peso.

Die beschriebene Entwicklung soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die nationale Produktion von IVL nicht ausreichend war, um die Binnennachfrage zu decken. Betrachtet man die im Inland hergestellte Menge an IVL und setzt diese mit den Lebensmittelimporten ins Verhältnis, dann mussten fast 70% der gesamten Inlandsnachfrage nach Lebensmitteln zusätzlich importiert werden. So können Ende der 1980er Jahre die höchsten Lebensmittelimporte Kubas verzeichnet werden. Allerdings verringerte sich ihr Anteil an den Gesamtimporten im Zeitraum 1986-1989 auf einen Anteil von ca. 11% (vgl. Abbildung 22).

Indikator	Einheit	1980	1985	1986	1987	1988	1989
Importvolumen	Mio. Peso	803,4	970,8	785,0	783,4	808,2	1.003,6

Tabelle 11: Entwicklung des Lebensmittelimportvolumens in den 1980er Jahren

Quelle: Benítez Riech et al. 2001, S. 9

Im Jahre 1989 erreichte der Wert der Lebensmittelimporte ein Niveau von 1.003,6 Mio. kubanische Peso.⁶⁷ Die verfolgte Importsubstitution und das Streben nach mehr Unabhängigkeit und Selbstständigkeit konnte auf Kuba jedoch nie erreicht werden, weder in der Lebensmittelwirtschaft noch in anderen Wirtschaftsbereichen. Obwohl seit der Revolution die Exporte der Inselökonomie gestiegen sind, lagen die Ausgaben für die erforderlichen Importe stets über den Exporteinnahmen, so dass sich 1989 ein Außenhandelsdefizit von mehr als 2 Mrd. kubanische Peso ergab (vgl. Abbildung 12).

Die größte Krise traf die gesamte Inselökonomie im Jahre 1989. Quasi über Nacht war Kuba wirtschaftlich desintegriert, die Außenhandelsbeziehungen mit den Ländern des RgW kamen zum Erliegen und das Land war politisch und ökonomisch auf sich allein gestellt.

⁶⁷

Der offizielle Pflichtumtauschkurs zwischen US-Dollar und kubanischem Peso betrug offiziell 1:1. Der Dollar war am Ende der 1980er Jahre kein offizielles Zahlungsmittel auf der Insel und der Besitz stand für die Kubaner unter Strafe. Auf dem Schwarzmarkt erreichte der Umtauschkurs jedoch ein Verhältnis von 1:7, der sich in den 1990er Jahren noch wesentlich verschlechterte und im Jahre 1994 ein Niveau von 1:140 erreichte (vgl. Burchardt 1996, S. 111). Legt man den Ausgaben für die Lebensmittelimporte den realen Umtauschkurs von 1:7 zugrunde, würde sich dadurch ein Wert von 143,4 Mio. US-\$ ergeben und nicht ein Gegenwert von 1.003,6 Mio. US-\$ bei einem Kurs von 1:1.

5.2.4 Entwicklungen seit 1990

5.2.4.1 Die Zeit der wirtschaftlich schwierigsten Krise (1989-1994)

Der Zusammenbruch des Außenhandels, der fehlende Zugang zu Kapitalmärkten, das Ausbleiben von vorteilhaften Barter-Geschäften und jahrelange interne ökonomische Defizite und Misswirtschaft ließen zu Beginn der 1990er Jahre nicht nur die Lebensmittelindustrie und die Produktion von IVL einbrechen, sondern betrafen auch die wichtigste Quelle der notwendigen Vorprodukte für eine industrielle Produktion – den Agrarsektor.

Produkt	Einheit	1989	1990	1991	1992	1993	1994	94/89
Rindfleisch	Tsd. t	275	252,5	155,8	122,2	107,7	104,9	- 62%
Schweinefleisch	Tsd. t	93,1	82,5	69,4	21,8	15,9	20,1	- 79%
Frischmilch	Mio. l	761,5	683,5	481,9	256,3	180,0	167,0	- 78%
Früchte	Tsd. t	55,3	51,0	55,8	35,8	21,7	28,3	- 49%
Tomate	Tsd. t	87,6	61,8	43,3	38,3	20,9	11,1	- 87%
Paprika	Tsd. t	10,3	10,7	5,0	2,2	1,1	0,5	- 95%
Zucker	Tsd. t	117,0	110,0	82,0	54,0	48,7	43,0	- 63%

Tabelle 12: Lieferungen des Agrarsektors an das MINAL in der período especial

Quelle: eigene Berechnungen nach MINAL 1998

Die Lieferungen von Agrarprodukten an die Lebensmittelindustrie verschlechterten sich dramatisch. Rückgänge von mehr als 60% waren die Regel, mitunter kam - wie im Beispiel von frischer Paprika - die Agrarproduktion fast vollständig zum Erliegen (vgl. Tabelle 12). Durch den Mangel an landwirtschaftlichen Vorprodukten wurde der industriellen Produktion die Grundlage entzogen. Dadurch verringerten sich auch die Herstellungsmengen der im Kapitel 5.2.2 untersuchten Beispielprodukte (siehe Abbildungen 24-32). Besonders stark war der Rückgang bei der Produktion von Schweinefleisch (1989-1993: -82,7%), Frischmilch (1990-1997: -62,9%), Frucht- und Gemüse-

sekonserven (1989-1993: -78,5%), Tomatenkonserven (1989-1994: 88,5%), pflanzlichem Speiseöl (1990-1995: -78,7%) und Bier (1989-1994: -64%).

Die rückläufige Produktion der Lebensmittelbetriebe, besonders der des MINALs, konnte auch nicht durch höhere Importmengen von Lebensmitteln kompensiert werden. Im Gegenteil, auch die Lebensmittelimportmengen verringerten sich stark, da die finanziellen und materiellen Zuwendungen aus dem RgW ausblieben und auch das Staatshaushaltsdefizit Kubas von minus 1,4 Mrd. Peso in 1989 auf minus 5 Mrd. Peso im Jahre 1993 anstieg (vgl. BURCHARDT 1996, S. 108).

Indikator	Einheit	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Importvolumen	Mio. Peso	1.003,6	897,2	874,6	529,4	492,9	483,7

Tabelle 13: Entwicklung des Lebensmittelimportvolumens zu Beginn der período especial

Quelle: Benítez Riech et al. 2001, S. 11

Der Rückgang der Lebensmitteleinfuhren um 519,9 Mio. Peso zwischen 1989 und 1994 ist ein weiterer Grund dafür, warum sich die Produktion der Lebensmittelindustrie verringerte. Beide Faktoren, rückläufige Agrarproduktionen als notwendige Voraussetzung für die industrielle Verarbeitung in der Lebensmittelindustrie und zurückgehende Einfuhrmengen von agraren und industriellen Vorprodukten sowie IVL waren verantwortlich für die sich abzeichnende Versorgungskrise in Kuba in den Jahren 1993/94.⁶⁸

Zu Beginn der período especial verringerte sich die Marktproduktion des MINALs bis 1994 um fast die Hälfte auf einen Wert von 822,6 Mio. Peso und erreichte damit wieder das Niveau der 1960er Jahre. Gleichzeitig ging die Zahl der Beschäftigten um mehr als 10.000 zurück und die Produktivität

⁶⁸

Im Jahre 1994 basierte ein Viertel des Kalorienangebots der kubanischen Bevölkerung auf Zucker (vgl. Ferriol Muruaga 1998, S. 87). Aus vielen persönlichen Gesprächen und Erfahrungsberichten des Autors ist auch bekannt, dass z.B. in den ländlichen Schulinternaten und Universitäten ein mit Zucker angereichertes Glas Wasser in den schlimmsten Jahren oftmals die einzige staatliche Versorgung war. Die Kubaner nannten es *milordo* (mein Lord).

erreichte nur noch ein Niveau von 63% gegenüber 1989 (vgl. Tabelle 14). Obgleich die Lebensmittelproduktion des sozialistischen Kubas nie gewinnorientiert war und die Kosten pro einen Peso Ertrag stets sehr hoch waren, verschlechterte sich dieser Indikator im Jahre 1990 auf 1,013 Peso, d.h. für jeden erzielten Peso Ertrag musste demzufolge mehr als ein Peso ausgegeben werden, um die Produktion aufrechtzuerhalten.

Indikatoren	Einheit	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Marktproduktion	Mio. Peso	1.507,4	1.354,1	1.075,3	829,1	844,5	822,6
Beschäftigte	Anzahl	69.726	69.446	69.025	66.884	64.780	59.117
Produktivität	Peso	22.510	20.095	16.017	12.781	13.553	14.272
Kosten/Ertrag	Peso	0,983	1,013	0,990	0,951	0,875	0,899

Tabelle 14: Ökonomische Indikatoren der MINAL-Lebensmittelindustrie 1989-1994

Quelle: Benítez Riech et al. 2001, S. 15

Der drastische Produktionsrückgang von IVL erklärt sich im betrachteten Zeitraum weniger durch die Verringerung der Beschäftigten, sondern vielmehr durch die rückläufige Ausnutzung der industriellen Kapazitäten der MINAL-Betriebe. Diese betrug im Jahre 1994 beispielsweise bei Schweinefleisch nur noch 19%, bei Flüssigmilch nur noch 42%, bei Kondensmilch gerade noch 1%, bei Frucht- und Gemüsekonserven 10% und bei Tomatenkonserven lediglich 9% (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2001, S. 15). Die höchsten Werte erreichten die Produktion von Weizenmehl mit 82%, alkoholischen Getränken mit 58%, die Herstellung von Bier mit 48% und Trockenmilch mit 51,6% (ebd.).

Neben sektoral spezifischen Maßnahmen wurden ab 1992 auch gesamtwirtschaftliche Strukturreformen umgesetzt, die nicht nur Auswirkungen auf die Lebensmittelbetriebe, sondern auf die gesamte kubanische Wirtschaft hatten und gesellschaftspolitische Konsequenzen nach sich zogen (vgl. dazu WIDDERICH 2002). Grundlage bildete dafür die Verfassungsänderung von 1992, in welcher dem privaten Eigentum erstmalig im sozialistischen Kuba

ein neuer Stellenwert eingeräumt wurde und es zudem möglich war, staatliches Eigentum in andere Eigentumsformen zu überführen (vgl. BURCHARDT 1996, S. 70, GARCÍA ÁLVAREZ 1997, S. 117, HOFFMANN 2000, S. 114, WIDDERICH 2002, S. 3).⁶⁹ Eine andere Änderung betraf das staatliche Außenhandelsmonopol, welches aufgebrochen und liberalisiert wurde. Ziel dieser zweiten wichtigen Veränderung war es, das Land wirtschaftlich zu öffnen, in neue Märkte zu integrieren und dem Mangel an konvertierbaren Devisen entgegenwirken zu können. Letzteres bedeutete eine Legalisierung von Auslandsaktivitäten für kubanische Betriebe, aber gleichzeitig auch die Möglichkeit zur Bildung von Joint-Ventures oder Mischunternehmen (*empresas mixtas*).

Für die kubanischen Staatsbetriebe bedeutete diese Veränderung, dass sie seit 1992 mehr oder weniger selbstständig auf dem Weltmarkt agieren können und auf das „Prinzip der Devisenselbstfinanzierung“ umgestellt werden (vgl. GONZÁLEZ ÁLVAREZ 1997, S. 117). Dieses Prinzip ermöglichte den Unternehmen eine größere betriebliche Autonomie und eröffnete ihnen die Möglichkeit, ihre Betriebsführung nach Kostenkalkülen abzuwickeln, um sich internationalen Standards anzupassen und in internationalen Märkten positionieren zu können. Das Prinzip der Selbstfinanzierung in frei konvertierbaren Devisen, und die Schaffung von *empresas mixtas* mit ausländischen Kapitalgebern und Anteilseignern setzte sich auch in der Lebensmittelindustrie durch.

Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen zu Beginn der 1990er Jahre fanden in der kubanischen Lebensmittelindustrie ab 1993 eine Vielzahl von Veränderungen und Restrukturierungsmaßnahmen statt, die sowohl die betriebliche Struktur als auch die Produkte betrafen und damit einen entscheidenden Einfluss auf die Produktions- und Warenketten der gesamten Lebensmittelwirtschaft nahmen. Dazu gehörten im Einzelnen folgende (vgl. BENÍTEZ RIECH 2001, S. 16f):

⁶⁹ Auf der Grundlage der Verfassungsänderung im Juli 1992 wurde auch die Möglichkeit geschaffen, die im Jahre 1993 entstandenen UBPCs im Agrarsektor zu gründen. Auch bei der Entstehung der neuen Agrarbetriebsform handelte es sich um die Umwandlung von staatlichen Flächen in privatwirtschaftlichen Nießbrauch, auch wenn die UBPCs weiterhin von den staatlichen Landwirtschaftsbetrieben abhängig sind (vgl. Kapitel 5.1.3.2).

- Redimensionierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen sowie Neuordnungen auf der betrieblichen Ebene und der Beschäftigten,
- technologische Umstellungen im Produktionsprozess sowie Veränderungen im Bereich der Herstellungsverfahren,
- Veränderungen in einigen Produktionsabschnitten wegen fehlender Verpackungs- und Abfüllungsmaterialien, so dass beispielsweise im Jahre 1994 70% der gesamten Rum-, Bier- oder Erfrischungsgetränkeproduktion in Fässern und nicht mehr in Flaschen abgefüllt wurden oder 80% der Frucht-, Gemüse- oder Tomatenkonserven nicht mehr in der Dose, sondern ebenfalls unverpackt verkauft werden mussten,
- Umstellung auf Verfahren zur Anreicherung von Lebensmitteln mit Mineralien und Vitaminen,
- Reduzierung der Inhaltsstoffe oder verkürzte Produktionsdauer, wie z.B. verkürzte Destillationen bei der Rumherstellung bzw. die Streckung der Produkte mit Wasser aufgrund fehlender Melasse sowie
- Einsatz von Zusatzstoffen, Substitution von Zutaten (z.B. durch Soja) oder Anwendung von Lebensmittelextensoren zur Streckung von Lebensmitteln aufgrund fehlender Vorprodukte.

Viele der durchgeführten Maßnahmen, wie z.B. der Verzicht auf Verpackungen, der Einsatz von Extensoren oder die Substitution von Inhaltsstoffen beeinflussten die Qualität der hergestellten Waren nachteilig. Die Versorgungssituation in der Bevölkerung verschlechterte sich in den Jahren 1993/94 dramatisch, nicht nur weil die Produktion der Lebensmittelbetriebe und die Lebensmittelimporte rückläufig waren und damit insgesamt weniger IVL für die Bevölkerung zur Verfügung standen, sondern sich diese Effekte noch durch defizitäre Strukturen in der Distributionskette verstärkten. Die Schwierigkeiten und Defizite in der Lebensmitteldistribution ergaben sich durch fehlende Treibstoffe und Transportmittel, ohne welche die produzierten Güter nicht von den Betrieben in den Handel gelangen konnten bzw. die

landwirtschaftlichen Vorprodukte oftmals von den Produzenten nicht dem staatlichen Ankauf zugeführt werden konnten (vgl. BENÍTEZ RIECH 2001 et al., S. 17).⁷⁰

Die wirtschaftliche Öffnung Kubas seit 1992 und die damit entstandenen Möglichkeiten einer nicht mehr ausschließlich zentralisierten Betriebsführung erhöhten den wirtschaftlichen Druck auf die kubanischen Betriebe, sich den neuen Marktbedingungen schnell anzupassen. Der Zugang zu Devisen, die Dezentralisierung des Außenhandels, die neuen Organisationsformen der industriellen Produktion, die Anwendung adäquater Technologien, die größere Freiheit beim Absatz und der Unternehmensführung, Möglichkeiten der Stimulation der Arbeiter durch finanzielle Anreize waren Maßnahmen, die sich mittelfristig auf die Lebensmittelindustrie auswirkten und in den folgenden Jahren eine Wiederbelebung und Steigerung der Produktion erlaubten.

5.2.4.2 Die Phase der wirtschaftlichen Erholung seit 1995

Im Zuge der positiven gesamtwirtschaftlichen Erholung in Kuba konnten sich auch die Lebensmittelindustrie und die Produktion durch die Lebensmittelbetriebe etwas erholen. Doch nach wie vor ist die Versorgungslage auf der Insel angespannt, da die Menge der zur Verfügung stehenden Nahrungsmittel und IVL noch nicht ihr ursprüngliches Niveau erreicht haben (vgl. Tabelle 15). Auch wenn die Marktproduktion (in Mio. Peso) der MINAL-Betriebe wieder gestiegen ist, beträgt das Produktionsvolumen von 2004 im Vergleich mit 1989 (= 100) gerade erst einmal 64,1% (vgl. ONE 2006, S. IX.1).

Nachdem 1994 die geringste Marktproduktion der MINAL-Betriebe festzustellen war, erhöhte sie sich in den folgenden Jahren bis 2000 auf einen Wert von 1.609,1 Mio. Peso. Anders als in den 1980er Jahren ist dieser Anstieg seit Mitte der 1990er Jahre auf Produktivitätsfortschritte durch mo-

⁷⁰

nähere Erläuterungen zum System des staatlichen Ankaufs (sistema de acopio) im Kapitel 6

derne Produktionsanlagen zurückzuführen, denn die Anzahl der Beschäftigten ist zwischen 1994 und 2000 ungefähr gleich geblieben. Die Restrukturierungsmaßnahmen und die Reorganisation der Betriebe führten seit 1994 auch dazu, dass sich die erforderlichen Kosten für jeden Peso Ertrag verringerten und im Jahre 2000 einen Indexwert von 0,748 Peso erreichten (vgl. Tabelle 15).

Indikatoren	Einheit	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Marktproduktion	Mio. Peso	822,6	881,9	1002,6	1099,2	1206,2	1564,6	1609,1
Beschäftigte	Anzahl	59117	57759	57007	57206	57917	59145	59512
Produktivität	Peso	14272	15606	17946	19603	21307	27030	27380
Kosten/Ertrag	Peso	0,899	0,899	0,859	0,803	0,770	0,775	0,748

Tabelle 15: Ökonomische Indikatoren der MINAL-Lebensmittelindustrie 1994-2000

Quelle: Benítez Riech et al. 2001, S. 24

Dass sich die Versorgung mit Lebensmitteln in Kuba seit 1994 wieder verbessert hat, zeigt auch der durchschnittliche tägliche Pro-Kopf-Verbrauch an Kalorien, Proteinen und Fett (vgl. Tabelle 16).

	Richtwert	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1999	2000
kcal	2400	2845	2728	2490	2303	1863	1948	1993	2369	2578
Prot.	72g	77g	--	--	56g	46g	48g	50g	59g	68g
Fett	75g	72g	--	--	37g	26g	29g	30g	--	48g

Tabelle 16: Empfohlener und durchschnittlicher tatsächlicher täglicher Pro-Kopf-Verbrauch an Kalorien, Proteinen und Fett in Kuba

Quelle: Widderich 2002, S. 62

Die niedrigsten Versorgungsmengen standen in den Jahren 1993 bis 1995 zur Verfügung; erst ab 1996 ist eine Erholung der angespannten Situation zu beobachten. Die ungenügende Versorgung, auf der Grundlage berechneter Richtwerte für den täglichen Kalorien-, Protein- und Fettverbrauch,

fürte neben Hunger auch zu gesundheitlichen Beeinträchtigung in der kubanischen Bevölkerung, die sich durch einen Mangel an Vitaminen und Mineralstoffen in erster Linie bei Kindern und Schwachen äußerte (vgl. BURCHARDT 1996, S. 96).

Ab 1995 wurde das seit 1992 mögliche Prinzip der Selbstfinanzierung in Devisen auch in der Lebensmittelindustrie angewendet. Die Produktionsunionen des MINAL (vgl. Abbildung 33) autorisierten ihre Betriebe, eine bestimmte Menge an Devisenressourcen durch den Verkauf eines Teils ihrer Produktion im internen Devisenmarkt oder durch Export zu akquirieren.⁷¹ Die zunehmende Konfrontation mit konkurrenzfähigen ausländischen Produkten höherer Qualität verstärkte den Wettbewerb für die inländischen Unternehmen und die Notwendigkeit, die Produktion der MINAL-Betriebe an der Nachfrage zu orientieren und zu diversifizieren. Diese neuen Wettbewerbsbedingungen führten im Bereich der Lebensmittelwirtschaft zu zwei wichtigen Veränderungen:

- Zum einen strukturierten die durch den Verkauf im Devisensektor stimulierten Lebensmittelbetriebe einen Teil ihrer Lieferbeziehungen mit dem Agrarsektor neu, unterzeichneten **Direktlieferverträge**, in denen die **Qualitätsanforderungen der Agrarprodukte** genau definiert wurden, und sie leisten eine **Finanzierung für die Agrarproduzenten** im Voraus bzw. belieferten sie mit den **erforderlichen Einsatzmaterialien**, so dass diese die geforderten Qualitätsstufen auch produzieren können (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2001, S. 17).
- Auf der anderen Seite stieg seit 1993 der Einfluss ausländischen Kapitals in Form von **Krediten, Assoziationen bzw. empresas mixtas** (Mischunternehmen), der den **Zugang zu neuen Techno-**

71

Mit der Legalisierung des Dollarbesitzes - auch für kubanische Bürger - entstand ab 1993 neben dem Binnenmarkt, der auf dem kubanischen Peso basiert, parallel ein Devisensektor im Land. Die bislang nur für ausländische Besucher zugänglichen Deviseneinzelhandelsläden durften ab diesem Zeitpunkt auch von der eigenen Bevölkerung genutzt werden. Nähere Ausführungen und Erläuterung enthält das Kapitel 5.3.

logien, neuem technischen Wissen und zu **neuen Märkten** ermöglichte.

Das erste gegründete private Unternehmen Kubas in der Lebensmittelindustrie war CUBARON S.A., eine Kooperation zwischen dem kubanischen Staat (MINAL) und dem französischen Unternehmen Pernot Ricard. Verantwortlich für die weltweite Kommerzialisierung von Havana Club gliedert sich Cubaron S.A. in 4 Produktionsbetriebe, 2 Vertriebsbetriebe (jeweils 1 Mischunternehmen und 1 kubanischer, privater Betrieb) sowie 2 weitere empresas mixtas (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2001, S. 18).

Ferner wurde im Jahre 1995 die COOPERACIÓN ALIMENTARIA S.A. (CORALSA) gegründet. Als zweites privates kubanisches Unternehmen der Lebensmittelindustrie und Holdinggesellschaft des MINAL dient es dazu, Mischbetriebe und Assoziationen mit ausländischem Kapital zu formieren, um so die Entwicklung der restlichen Produktionsstrukturen des MINAL zu ermöglichen (außer die Produktion alkoholischer Getränke) (vgl. BENÍTEZ RIECH et al. 2001, S. 18). Der Cooperación Alimentaria S.A. umfasst 14 Mischunternehmen, bei denen die ausländische Kapitalbeteiligung zwischen 40% und 90% oszilliert (vgl. www.minal.cubaindustria.cu/uniones/corp_ali.htm). Die zur CORALSA gehörenden Betriebe produzieren sowohl für den kubanischen Binnenmarkt in Devisen als auch für den Export ein sehr breites Produktsortiment:

- *Papas & Co.* (Kartoffelsnacks, Gewürzsoßen und Mayonnaise der Marke Doña Delicias),
- *Bravo S.A.* (Fleisch- und Wurstwaren),
- *Stella S.A.* (Konfiserieprodukte, Tiefkühlpizza, Produktionsmaschinen für das Back- und Konditoreiwesen),
- *Los Portales S.A.* (Mineralwasser und Erfrischungsgetränke in in PET-Verpackungen und Dosen der Marken Ciego Montero und Los Portales),
- *Alimentos Río Zaza S.A.* (Fruchtsäfte der Marke Tropical Island, Frisch- und Trockenmilch, Jogurtprodukte, Fruchtsaftkonzentrate der Marke Mambo, Frucht- und Gemüsekonserven),

- *Cervecería Bucanera S.A.* (Malzbier und Bier der Marken Bucanero Fuerte, Bucanero Premium, Mayabe Fuerte, Mayabe Clara und Cristal),
- *Coracan S.A.* (Erfrischungsgetränke, Tee, Gelatine, Schokolade, Kartoffelpüree) und
- *Coralac S.A.* (Speiseeis).

Beide Privatunternehmen, Cubaron S.A. und CORALSA, werden direkt vom kubanischen Ministerium der Lebensmittelindustrie (MINAL) geleitet und koordiniert, nehmen jedoch aufgrund ihrer Organisationsform eine Sonderstellung ein und sind nicht wie die staatlichen Lebensmittelbetriebe den Produktionsverbünden zugeordnet (vgl. Abbildung 33).

Um die Koordination, Steuerung und Kontrolle der staatlichen Produktionskapazitäten zu gewährleisten, gehören zum MINAL eine Reihe administrativer Einheiten. Das *Instituto Nacional de Investigaciones para la Industria Alimenticia* (Nationales Forschungsinstitut für die Lebensmittelindustrie) führt die F&E-Aktivitäten zur optimalen Gestaltung der Produktionsabläufe und für neue Lebensmittelprodukte durch. Das *Centro Nacional de Control de la Calidad* (Nationales Zentrum für Qualitätskontrolle und -sicherung) ist das Beratungszentrum für Zertifizierungen und die Einführung internationaler Normierungen (z.B. ISO). Die *Empresa de Seguridad y Protección* (Betrieb für Sicherheit und Schutz) übernimmt die Bewachung der industriellen Anlagen des MINAL. Für die Aktivitäten im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde die *Empresa de Servicios y Publicidad* (Betrieb der Öffentlichkeitsdarstellung) gegründet. Die *Grupo de Inspección y Control de Inversiones* (Inspektion und Investitionskontrolle) ist schlussendlich mit der Überwachung und der Kontrolle der Investitionen des MINALs in den Betrieben beauftragt.

Die Lebensmittelbetriebe des MINAL sind nach ihrem Produktionsschwerpunkt in so genannten Produktionsunionen bzw. -verbünden organisiert und strukturiert (vgl. Abbildung 33).

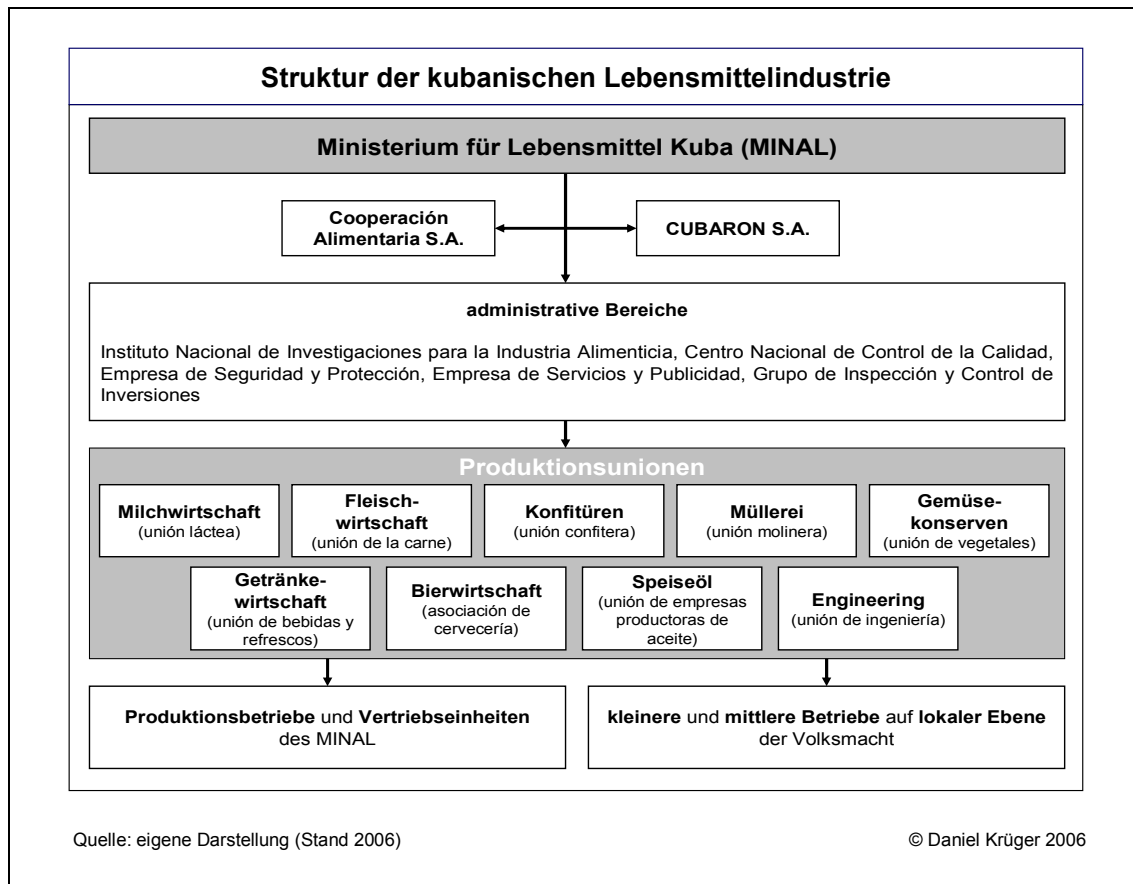


Abbildung 33: Struktur der kubanischen Lebensmittelindustrie des MINAL

Zu diesen zählen die Union der Milchwirtschaft, der Fleischwirtschaft, der Konfitürenherstellung, der Müllerei, der Obst- und Gemüsekonservenproduktion, der Getränke- und Bierwirtschaft, der Speiseölproduktion sowie die Union des Engineering. In der kubanischen Lebensmittelindustrie wird darüber hinaus zwischen Betrieben differenziert, die direkt dem MINAL zugehörig sind, und Betrieben, meist kleine und mittlere, welche den Organen der lokalen Volksmacht auf lokaler und provinzieller Ebene unterstehen. Sie gehören weder zum MINAL noch zu einem anderen Ministerium, welches IVL herstellt, sondern die 15 Betriebe sind der allgemeinen staatlichen Administration unterstellt. Allerdings wird ihre Produktion von Brot, Süßigkeiten und Bonbons, Keksen, Eis, Konserven, Teigwaren und Tiefkühlkost vom MINAL gesteuert und determiniert.

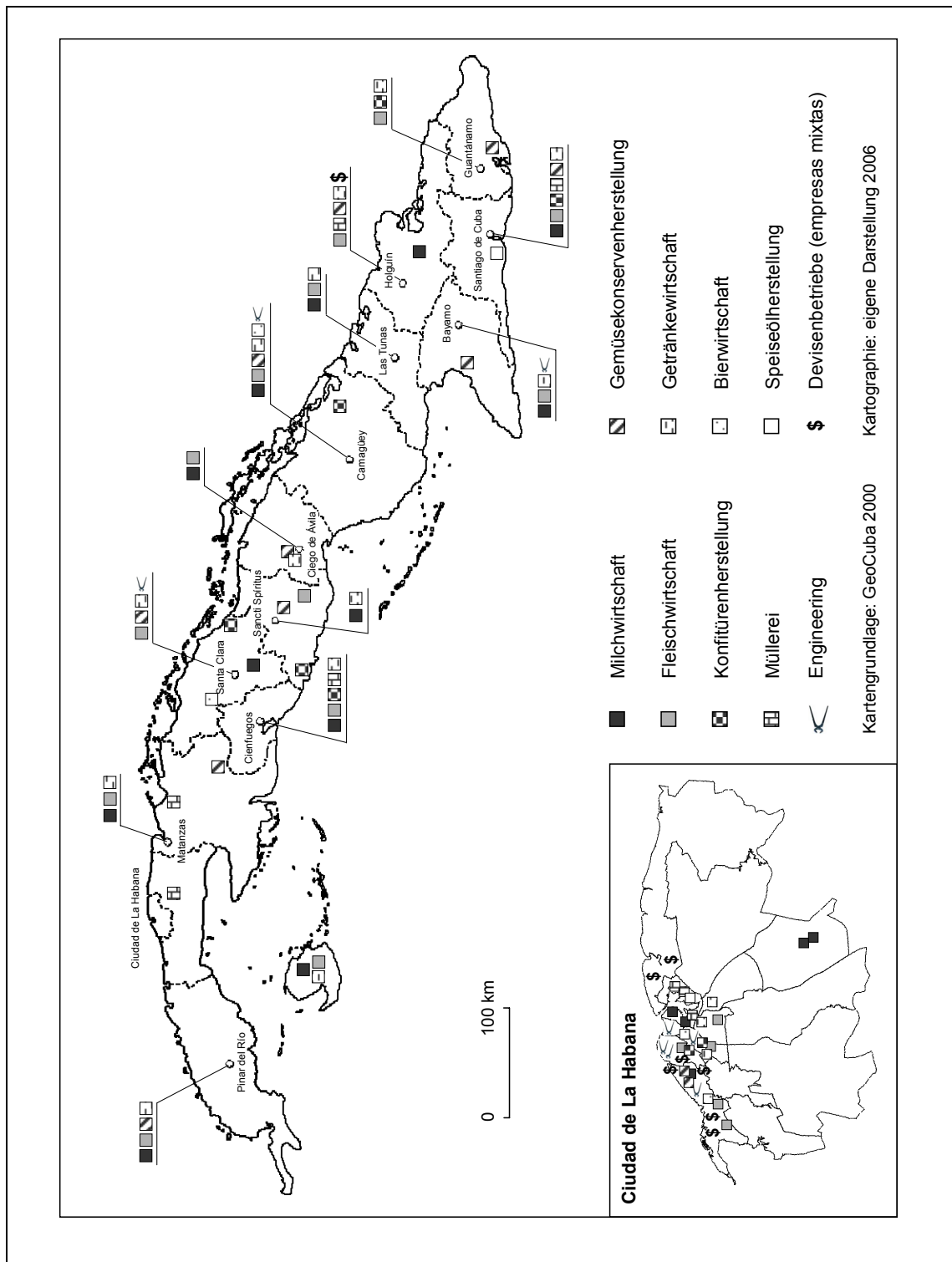


Abbildung 34: Räumliche Verteilung der Lebensmittelbetriebe des MINAL in Kuba

In Anlehnung an die raumwirtschaftspolitische Strategie der Wachstumspole⁷² sind die Lebensmittelbetriebe des MINAL vorrangig in den Provinzhauptstädten angesiedelt worden (vgl. Abbildung 34). Der Grundgedanke der Revolutionsregierung in den ersten Jahren nach der kubanischen Revolution von 1959 war es, Entwicklungsimpulse von der Primatstadt Havanna über Mittel- und Kleinstädte auf den ländlichen Raum zu übertragen (vgl. MERTINS 2003, S. 247). Die Schaffung neuer Industriearbeitsplätze setzte jedoch erst ab 1976 ein, als mit der Verabschiedung des Ersten Parteiprogramms der PCC neue Industrieansiedlungen stärker forciert wurden (vgl. Kapitel 5.2.2). Durch die Investitionen des MINALs entstanden in erster Linie in den Provinzhauptstädten Kubas Betriebe der Lebensmittelindustrie, wobei sich in Havanna weiterhin die höchste Dichte an Industriearbeitsplätzen konzentriert. Als eine neue Form im aktuellen Beobachtungszeitraum sind die zur CORALSA gehörigen *empresas mixtas* oder Devisenbetriebe hinzugekommen.

Wie in Abbildung 34 deutlich zu erkennen ist, konzentrieren sich die Entscheidungszentralen der Devisenbetriebe ebenfalls in der Hauptstadt, lediglich ein Unternehmen (*Cervecería Bucanero S.A.*) hat seinen Hauptsitz in der Provinzhauptstadt Holguín. Einschränkend muss aber darauf hingewiesen werden, dass sich einige der Produktionseinheiten der *empresas mixtas* auch außerhalb Havannas befinden.

Die positive Entwicklung in der Versorgung der kubanischen Bevölkerung seit 1995 ist neben der Wiederbelebung der industriellen Produktion

72

Die Strategie der Wachstumspole oder -zentren ist die praktische Umsetzung raumwirtschaftspolitischer Maßnahmen der sektoralen und regionalen Wachstumspoltheorie (vgl. Schätzl 1994b, S. 38). Das wichtigste Merkmal dieser Entwicklungsstrategie sind die motorischen Einheiten bzw. staatlich geförderten Betriebe mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten, hoher Innovationskraft und hohen Vorwärts- und Rückkopplungseffekten auf die übrige Wirtschaft eines Landes. Da im Rahmen der Wachstumspolstrategie wegen der hohen finanziellen Belastungen nur wenige Zentren staatlich gefördert werden können, stellt die praktizierte Raumwirtschaftspolitik Kubas eine Mischform zwischen der Strategie der Wachstumszentren und der Mittelzentren dar. Durch den Ausbau jener Mittelzentren verspricht man sich eine stärkere Einbindung ländlicher Gebiete in den wirtschaftlichen Entwicklungsprozess, wobei Entwicklungsimpulse von den Groß- und Mittelstädten auf Kleinzentren und ländliche Räume übertragen werden sollen (vgl. Schätzl 1994b, S. 41).

auch auf einen Wiederanstieg der Lebensmittelimporte zurückzuführen (vgl. Tabelle 17).

Indikator	Einheit	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Importvolumen	Mio. Peso	483,7	634,8	749,0	765,5	748,6	792,9	752,3

Tabelle 17: Entwicklung des Lebensmittelimportvolumens seit 1994

Quelle: Benítez Riech et al. 2001, S. 23

Nachdem 1994 die geringsten Einfuhrmengen an Nahrungsmitteln verzeichnet wurden, stiegen die Importe ab 1995 wieder an und erreichten im Jahre 2000 ein Niveau von 752,3 Mio. Peso. Aktuell beträgt der Wert der Lebensmitteleinfuhren 1.059,7 Mio. Peso (2004) und übersteigt damit wieder das Niveau von 1989 (vgl. ONE 2006, S. VII.10).

Die Transformation in der kubanischen Lebensmittelindustrie und veränderte Strukturen im Agrarsektor Kubas wirkten sich seit den 1990er Jahren auf die Produktions- und Warenketten aus, führten zu einer andersartigen Gestaltung der Ketten und bewirkten Veränderungen in den räumlichen Strukturen der Produktions- und Absatzverflechtungen (siehe Kapitel 6). Bevor diese im Detail untersucht werden sollen, müssen allerdings die Strukturen des kubanischen Einzelhandels sowie seine Modifikationen in den 1990er Jahren vorgestellt werden. Nur so lassen sich in der Ergebnisdiskussion auch Aussagen zur Lebensmittelwirtschaft des Landes machen.

5.3 Das System des kubanischen Einzelhandels unter besonderer Berücksichtigung der Lebensmitteldistribution

Seit dem Jahre 1959 entstanden in Kuba eine Reihe von unterschiedlichen Angebotsformen und Marktelementen, die gleichzeitig verschiedenen Binnenmarktsegmenten zugeordnet werden können und deshalb im aktuellen Kapitel erläutert und dargestellt werden sollen. Mittlerweile sind die Formen der Lebensmitteldistribution in Kuba derart vielfältig, dass es wichtig ist zu erklären, wie die unterschiedlichen Marktsegmente funktionieren, welche Produkte jeweils angeboten werden, woher diese Produkte -sowohl frische Lebensmittel als auch IVL- stammen und wie hoch die Zugangsbarrieren für die kubanische Bevölkerung im Allgemeinen sind. Deshalb soll in Anlehnung an die vorherigen Kapitel die Entwicklung des kubanischen Einzelhandels in unterschiedlichen zeitlichen Phasen besprochen werden.

Im Folgenden darf die Bezeichnung *Markt* aber nicht im marktwirtschaftlichen Sinne verstanden werden. In einer Zentralverwaltungswirtschaft wie Kuba wird der Preis eines Produktes nicht durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage gebildet, sondern staatlich reguliert und determiniert. Dennoch sollen solche staatlich regulierten Angebotsformen unter dem Begriff *Markt* zusammengefasst werden.

5.3.1 Strukturen im kubanischen Einzelhandel im Zeitraum 1959 bis 1970 – die Entstehung des normierten, rationierten Segments

Die Ausführungen in den vorherigen Kapiteln zeigten deutlich, dass die Versorgungslage in Kuba stets angespannt war und der Wunsch nach Unabhängigkeit bei der Lebensmittelversorgung durch eine mehrmalig versuchte Importsubstitutionspolitik nie erreicht werden konnten. Vor diesem Hintergrund und der egalitären Gesellschaftsordnung Kubas wurde bereits sehr frühzeitig damit begonnen, die knappen Lebensmittel an alle Haushalte gerecht zu verteilen. Bereits im März des Jahres 1962 wurde die *Junta Nacional para la Distribución de los Abastecimientos* gegründet, jene staatliche

Institution, welche ab sofort das staatliche Rationierungssystem für Konsumgüter organisierte (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 36). Ursprünglich für eine Übergangszeit zur Konsolidierung der Revolutionsregierung geplant, hat das staatliche Rationierungssystem bis heute Bestand und gewährleistet allen Kubanern gleicher Altersstufe die gleiche Versorgungsmenge, ganz unabhängig vom persönlichen Einkommen, Notwendigkeiten und individuellen Präferenzen (vgl. TOGORES GONZÁLEZ et al. 2003, S. 195).⁷³

Für die Versorgung mit Grundnahrungsmitteln und Gütern des persönlichen Bedarfs erhält jeder Haushalt einmal im Jahr ein Zuteilungsheft, die *libreta*, in der die Anschrift, die Namen der Haushaltsmitglieder sowie deren Geschlecht und Geburtsdatum eingetragen sind.⁷⁴ Nach WIDDERICH (2002, S. 65) gibt es acht verschiedene Formen von Verkaufseinrichtungen des subventionierten mercado normado:

- die *bodega* für Grundnahrungsmittel und andere Güter des Grundbedarfs (z.B. Seife, Zahnpasta und Bekleidung),
- der *puesto* für Obst, Gemüse und Kartoffeln,
- die *panadería*, um sich mit Brot und Brötchen versorgen zu können,
- die *carnecería* für Fleisch,
- die *pescadería* für Fisch und
- die *pollería*, um sich dort mit Geflügel zu versorgen.

Über diese sechs wichtigsten Verkaufseinrichtungen von Lebensmitteln gibt es zwei weitere, wo sich die Haushalte mit Petroleum, Alkohol oder Gasflaschen versorgen können bzw. gibt es darüber hinaus die supermerca-

⁷³ Fidel Castro ging noch 1965 davon aus, dass der rationierte Handel des mercado normado nur eine vorübergehende Erscheinung sein wird. Im Jahre 1996 gestand er aber ein, dass „vielleicht die Enkel oder Urenkel von einigen von ihnen diesen Tag erleben werden“ (Castro Ruz 1996, S. 55; zit. bei Nöthen 1999, S. 278).

⁷⁴ Eine detaillierte Beschreibung der Funktionsweise des staatlichen Rationierungssystems der libreta ist in Widderich 2002 (S. 64ff.) enthalten.

dos, in denen sich mehrere Bezugsgeschäfte unter einem Dach befinden (vgl. WIDDERICH 2002, S. 65).⁷⁵

Das staatliche Verteilungssystem über die libreta ist mit seinem sehr dichten, engmaschigen Netz an Versorgungseinrichtungen das wichtigste für die kubanische Bevölkerung. Jede bodega versorgt die direkt angrenzende Bevölkerung eines barrios (Wohnviertel) bzw. verweist die Nummer in jeder libreta auf eine bestimmte bodega, in der ausschließlich die Grundbedarfsprodukte gekauft werden dürfen.

Artikel	Einheit	Menge/Person	Häufigkeit
<i>national</i>			
Fett oder Speiseöl	lb.	2	monatlich
Reis	lb.	6	monatlich
Bohnen	lb.	1,5	monatlich
Zucker (weiß)	lb.	3	monatlich
Zucker (braun)	lb.	3	monatlich
Eier	Stk.	5	monatlich
Frischmilch (Kinder bis 7 Jahre)	l	1	täglich
Frischmilch (bis 5 Personen älter als 7 Jahre)	l	1	täglich
Knollenfrüchte	lb.	3,5	wöchentlich
Malanga (Kinder bis 7 Jahre)	lb.	2	wöchentlich
Butter	Onze	2	monatlich
<i>Groß-Havanna und andere 25 Städte</i>			
Waschseife	Stk.	1	monatlich
Waschmittel	Onze	8	monatlich
Körperseife	Stk.	1	monatlich
<i>nur Groß-Havanna</i>			
Rindfleisch	lb.	0,75	wöchentlich
Hühnchen	lb.	2	monatlich
Fisch	lb.	1	monatlich

Tabelle 18: Produktsortiment und Zuteilungsquoten der libreta im Jahre 1962⁷⁶

Quelle: Díaz Vázquez 2000, S. 37; Togores González et al. 2003, S. 196

⁷⁵ Petroleum, Alkohol oder Propangas werden in Kuba in den Haushalten benötigt, die nicht an das öffentliche Gasversorgungsnetz angeschlossen sind und sich darüber mit Brennstoffen versorgen, um den häuslichen Herd zum Kochen betreiben zu können.

⁷⁶ Eine *libra* (lb.) entspricht ca. 450g und eine *Onze* entspricht einem Äquivalent von 28,35g.

Die Rationen blieben über die Jahre nicht stabil, sondern je nach gesamtwirtschaftlicher Lage und Verfügbarkeit veränderten sie sich im Zeitverlauf. Darüber hinaus bestehen bis heute regionale Unterschiede; so sind die Zuteilungen in den größeren Städten wie Havanna und Santiago de Cuba höher als beispielsweise in den übrigen kubanischen Provinzen. Die in Tabelle 18 dargestellten Mengen zeigen die über die libreta subventionierten Produkte und regionalen Unterschiede in der Versorgung zu Beginn der 1960er Jahre, als die libreta eingeführt wurde. Anfangs unberücksichtigt und nicht im Verteilungssystem der libreta enthalten waren Brennstoffe, Frucht- und Gemüsekonserven, Wurstwaren und -konserven, Salz, Eierteigwaren, Kaffee, Brot, alkoholische und nicht alkoholische Getränke. Neben denjenigen Produkten und Artikeln, welche für die gesamte Bevölkerung bestimmt sind, erhalten bestimmte Zielgruppen Sonderrationen. So bekommen Kinder bis zum 7. Lebensjahr bis heute einen Liter frische Milch, schwangere Frauen Zusatzrationen, aber auch ältere Menschen und chronisch Kranke profitieren von zusätzlichen Zuteilungen über die libreta (vgl. Tabelle 18).

Das besondere Merkmal des rationierten mercado normado ist nicht nur die kontrollierte, rationierte Verteilung der knappen Lebensmittel, sondern gleichzeitig die sehr niedrigen Preise für die Grundbedarfsprodukte der libreta. Durch Subventionierungen des kubanischen Staates müssen für den monatlichen Warenkorb der libreta gerade einmal 15 kubanische Peso aufgewendet werden (vgl. WIDDERICH 2002, S. 67).⁷⁷ Die hochsubventionierte Verteilung von Lebensmitteln ist für den kubanischen Staat mit sehr hohen finanziellen Belastungen verbunden und stellt eine indirekte Transferleistung des Staates an die Bevölkerung dar. Aktuelle Zahlen aus dem Jahre 2001 belegen, dass durch den Verkauf der Waren in den bodegas ca. 42,4 Mio. US-\$ erwirtschaftet wurden, die Ausgaben sich aber auf einem Niveau von 665,3 Mio. US-\$ bewegten (vgl. TOGORES GONZÁLEZ 2003, S. 197).

⁷⁷ 15 kubanische Peso entsprechen aktuell einem Gegenwert von 0,58 US-Cent. Man muss jedoch bedenken, dass der monatliche Durchschnittsverdienst eines Kubaners bei ca. 300 kubanischen Peso liegt (rund 11,50 US-\$).

Dennoch ist das Lebensmittelangebot der libreta nicht ausreichend, um den geforderten Kalorienverbrauch zu decken; nur 44% sind über das staatlich-rationierte Verteilungsprogramm gesichert (vgl. WIDDERICH 2002, S. 67). Bis zu Beginn der 1970er Jahre blieb der rationierte Handel über die libreta die einzige Angebotsform in Kuba.

5.3.2 Neue Angebotsformen im Zeitraum 1971 bis 1985

5.3.2.1 Das zusätzliche Versorgungssystem des Parallelmarktes

Die begrenzten Konsummöglichkeiten in Kuba bis zu Beginn der 1970er Jahre resultierten in einer erhöhten Geldkonzentration in den Händen der Konsumenten, die ca. 80% erreichte (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 38). Der geringe monetäre Wert der rationierten Waren und das begrenzte Warenangebot führten bei einer gleich bleibenden Nachfragemenge ganz automatisch zu einem erheblichen Geld- und Nachfrageüberhang.⁷⁸ Deshalb entstand im Jahre 1973 ein neues Marktelement - der *mercado paralelo*. Verkauft wurden auf diesem Parallelmarkt Konsumgüter, Waren aus Überschussproduktionen bzw. Importen, dessen Preise keinerlei Subventionierungen von staatlicher Seite erfuhren (vgl. NÖTHEN 1999, S. 28). Das Angebot des Parallelmarktes reichte von Lebensmitteln über Bekleidung bis zu Elektroartikeln. Quantitative Bedeutung erlangte der *mercado paralelo* jedoch erst zu Beginn der 1980er Jahre, denn durch den Beitritt zum RgW und die Beschlüsse des ersten Parteikongresses stellte sich ein wirtschaftlicher Wachstumsprozess ein, der zu einer besseren Versorgung der Bevölkerung führte (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2).

⁷⁸ Eine verheerende Konsequenz dieses Geld- und Nachfrageüberhanges war eine so genannte rückgestaute Inflation, die oftmals in einer illegalen Geldzirkulation (Schwarzmarkt) mündet (vgl. Burchardt 1996, S. 109). Bei Veränderungen im volkswirtschaftlichen System, wie z.B. Preisfreigaben und Preisregulierung durch Angebot und Nachfrage, kann solch ein Liquiditätsüberhang zu einer offenen Inflation führen (vgl. Schwarz 1998, S. 2).

Im Unterschied zum mercado normado waren die Konsumenten im Parallelmarkt an kein bestimmtes Ladengeschäft und an keine festgelegte Warenmenge gebunden, wodurch ein Teil des Geldüberhanges abgebaut werden konnte. Ähnlich wie beim rationierten Markt wurden die Preise für die Waren nicht durch Angebot und Nachfrage frei bestimmt, sondern durch das *Ministerio de Finanzas y Precios* festgesetzt (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 36). Die Preise für die Waren des mercado paralelo lagen deutlich über denen des rationierten Marktes, waren aber noch so niedrig, dass fast alle Kubaner Zugang zu diesen Märkten hatten.

Durch die seit 1975 gestiegene industrielle Produktion und wegen der vorteilhaften Außenhandelsgeschäfte Kubas mit dem RgW entstanden in den 1980er Jahren eine Vielzahl von kleineren Geschäften im Land, in Havanna sogar ganze Kaufhäuser, die dem mercado paralelo zuzurechnen waren. Da die Intention des Parallelmarktes nur die einer Zusatzversorgung der Bevölkerung entsprach, erreichte er im Jahre 1983 einen Anteil von 10% am gesamten kubanischen Einzelhandel (gemessen an den Gesamtverkäufen) (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 42). Von diesen 10% wiederum konzentrierten sich 50% auf die Hauptstadt, in der sich die Mehrzahl der Ladengeschäfte befand (vgl. NÖTHEN 1999, S. 30). Dieses Ergebnis spiegelt sich auch mit der hohen Anzahl der Einzelhandelsläden des Parallelmarktes in Havanna, welche insgesamt 52% aller Ladengeschäfte ausmachten (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 43). Differenziert man die zuvor genannten 10% nicht nur nach der Anzahl der Geschäfte, sondern auch nach der Art der Einkäufe, dann ist die hohe Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels sichtbar. Ca. 73 % entfielen auf Lebensmittel und 27% auf andere Konsumgüter (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 43).

5.3.2.2 Die mercados libres campesinos – der Versuch einer Dezentralisierung im Einzelhandel

Der insgesamt positiven wirtschaftlichen Lage Kubas entsprechend und den Leitlinien der Dezentralisierungsbemühungen gerecht werdend, wur-

den im April 1980 die ersten freien Bauernmärkte eröffnet - *die mercados libres campesinos*. Als sich in der wirtschaftspolitischen Diskussion die Befürworter für mehr Kostenkalkül und Wettbewerb durchsetzten (siehe Kapitel 5.1.1), suchte man nach neuen, alternativen Wegen, um die gestiegene Nachfrage nach Lebensmitteln befriedigen zu können. Mit der Eröffnung der freien Bauernmärkte verfolgte die Regierung jedoch nur vordergründig ihre Absicht, die Angebotsformen im Einzelhandel zu diversifizieren und die Nachfrage befriedigen zu wollen. Die Möglichkeit der freien Preisgestaltung durch Angebot und Nachfrage sollte die freien Bauern und die Betreiber von kleinen Anbauparzellen stimulieren, ihre Produktion zu erhöhen, um so ein beständiges Marktangebot jederzeit sichern zu können (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000; S. 43). Die eigentliche Intention der Regierung war aber eine andere: da die zuvor genannten Anbieter auf den neuen Märkten nur ihre Überschussproduktion verkaufen durften, sollte in erster Linie die landwirtschaftliche Produktion gesichert werden, welche an staatliche Aufkaufstellen (*sistema de acopio*) zu liefern war, um so weniger Agrarprodukte und Lebensmittel importieren zu müssen. Die freien Bauernmärkte sollten nur einen zusätzlichen Anreiz für die Agrarproduzenten darstellen, ihre Produktion zu ver steigern.

Die Organisation und das Management der Bauernmärkte übernahm der kubanische Staat, welcher entsprechende Verkaufslokale errichtete. Die Nutzung und Inanspruchnahme der Bauernmärkte musste von jedem einzelnen Anbieter in Form einer Steuer an den Staat bezahlt werden. Obwohl die Bauernmärkte sich in den 1980er Jahren zu einem unverzichtbaren Marktelement entwickelten, war die Bedeutung im Rahmen der Lebensmittelversorgung eher gering. Wenn man den monetären Wert der Verkäufe in Relation zum Produktionsvolumen des Agrarsektors setzt, dann betrug er gerade einmal 2% (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 44). Auch bereinigt, d.h. ohne die Zuckerproduktion dem Produktionsvolumen der kubanischen Landwirtschaft zuzurechnen, erreichten die Verkäufe auf den neuen Bauernmärkten im Vergleich zu den Gesamtverkäufen des Agrarsektor lediglich Werte zwischen 8% und 10% (ebd.).

Die Preise für Nahrungsmittel auf den freien Bauernmärkten waren die höchsten im Vergleich mit den beiden anderen Angebotsformen. Aufgrund der oligopolistischen Marktstrukturen und Preisabsprachen zwischen den Anbietern stiegen sie ins Unermessliche und leisteten so sozialen Ungleichgewichten in der Bevölkerung erheblichen Vorschub (vgl. NÖTHEN 1999, S. 32).

5.3.3 Marktrestriktionen im Zeitraum 1986 bis 1989

Bereits kurz nach der Eröffnung der freien Bauernmärkte äußerte sich Fidel Castro in sehr abwertender Haltung gegenüber den neuen Märkten. „Die Profite der Zwischenhändler überstiegen, so Castro, jedes vertretbare Maß und könnten die Bildung einer neuen kapitalistischen Klasse zur Folge haben“ (HENKEL 1996, S. 146). Andere Gefahren des liberalisierten Marktes waren zudem, dass der Kooperativierungsprozess in der Landwirtschaft in der Art und Weise behindert wurde, dass es kaum noch Freiwillige für einen Zusammenschluss in einer CCS- oder CPA-Kooperative gab, da den freien, unabhängigen Bauern das Recht des Verkaufs auf den mercados libres campesinos gewährt wurde. Außerdem trug der entstandene Zwischenhandel mit Agrarprodukten in entschiedenem Maße dazu bei, dass die freien Agrarproduzenten ihre Produktion an dem staatlichen Aufkauf vorbeilenkten, um auf den Bauernmärkten höhere Gewinne zu erzielen, als es durch die staatlich festgelegten, niedrigen Preise möglich war (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 44).

Im Zuge der neuen politischen Ausrichtung Kubas im Jahre 1986 und dem Bemühen, zuvor falsch getroffene Entscheidungen rückgängig zu machen und Fehler zu korrigieren, wurden die mercados libres campesinos 1986 kurzerhand geschlossen (vgl. BURCHARDT 1996, S. 150; DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 444; WIDDERICH 2002, S. 87). Damit standen der Bevölkerung zur Grundversorgung mit Lebensmitteln nur noch zwei Angebotsformen zur Verfügung – der rationierte Markt mittels des Zuteilungsheftes der libreta und der Parallelmarkt als zusätzliche Versorgungsmöglichkeit. Dennoch hatten in den

„Jahren der fetten Kuh“ (Burchardt 1996, S. 20) die Konsumgüternachfrage und das Güterangebot in dem Kuba der 1980er Jahre ein labiles Gleichgewicht gefunden, wenngleich strukturelle Schwierigkeiten ein permanentes Problem waren. Von den insgesamt 1.560 im Warensortiment des kubanischen Einzelhandels enthaltenen Artikeln waren 1988 nur 11% ständig im Angebot verfügbar, 35% sporadisch und 54% der Artikel waren über mindestens ein Jahr nicht vorrätig (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 50).

5.3.4 Die Entstehung dichotomer Strukturen im Einzelhandel seit 1990

5.3.4.1 Die Entstehung einer Zwei-Klassen-Versorgung – der Deviseneinzelhandel

Als in den Jahren 1989/90 die Wirtschaft Kubas fast vollständig kollabierte, war die anstehende Krise auch im Einzelhandel spürbar. Die Mengen der staatlichen Zuteilungen an die Haushalte über die libreta sanken, wurden aber auch in den schwierigsten Jahren der Krise garantiert (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 46). Die stark rückläufigen Importmengen von Lebensmitteln und die sehr geringe Agrarproduktion führten zu Beginn der 1990er Jahre dazu, dass auch die Parallelmärkte mit ihrem zusätzlichen Lebensmittelangebot vollständig verschwanden.

Der im Zuteilungsheft aufgeschlüsselte Warenkorb reduzierte sich in den 1990er Jahren erheblich. Von den 56 in der libreta aufgeführten Produkten bildeten 30 den Basiswarenkorb, der ständig verfügbar war (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 51). Die übrigen Waren konnten je nach ihrer Verfügbarkeit nur zeitweise nachgefragt werden. Im Vergleich zu 1962 sind heute mehr Produkte in der libreta enthalten (vgl. Tabelle 19). Mit ihr können ca. 55% der notwendigen Versorgungsmenge befriedigt werden (ebd.). Der darüber hinaus gehende Bedarf muss in anderen Marktsegmenten befriedigt werden.

Bedeutungsvoller war zu Beginn der 1990er Jahre jedoch die Eröffnung von Devisenläden oder Dollarshops. Auch wenn es diese bereits vor

1993 gab, blieben sie doch für die alltägliche Versorgung mit Lebensmitteln für die Kubaner unerreichbar.

Artikel	Einheit	Preis/Einheit	Häufigkeit/Person
Brot	g	0,05	80 g täglich
Reis	lb.	0,24	6 monatlich
Speiseöl	lb.	0,40	0,5 monatlich
Eier	Stk.	0,15	12 monatlich
Zucker (braun/weiß)	lb.	0,14/ 0,08	6 monatlich
Bohnen	Onze	0,30	20 monatlich
Wurzelknollen	lb.	0,30-0,40	10-15 monatlich
Fisch	lb.	0,45	2 monatlich
Fleisch	lb.	0,70	0,5 wöchentlich
Fleischderivate	lb.	3	0,5 wöchentlich
Huhn	lb.	0,70	1 monatlich
Milch (bis 7 Jahre)	l	0,25	1 täglich
Trockenmilch (0-3 Jahre)	Packet	0,35	24 monatlich
Soyajogurt	l	1	8 monatlich
Zigaretten (stark)	Schachtel	2	3 monatlich
Zigaretten (mild)	Schachtel	2,50	1 monatlich
Streichhölzer	Schachtel	0,05	1 monatlich
Salz	lb.	0,10	0,75 monatlich
Milch evaporiert	kg	2,50	1 monatlich
Kaffee	Onze	0,06	6 monatlich
Eierteigwaren	lb.	0,45	0,5 monatlich
Kekse	lb.	0,73	0,25 monatlich
Waschseife	Stk.	0,25	1 monatlich
Waschmittel	Stk.	0,20	1 monatlich
Fruchtkompott (0-3 Jahre)	Dose	0,25	14 monatlich
Kerosin	l	0,09	8 monatlich
Alkohol	Flasche	0,12	4 monatlich
Spülmittel	l	3,60	1 monatlich
Zahnpasta	Tube	0,65	1 monatlich (2 Pers.)

Tabelle 19: Produktsortiment und Zuteilungsquoten der libreta heute

Quelle: Díaz Vázquez 2000, S. 52

Zum einen waren diese *diplotiendas*⁷⁹ nur für diplomatische, ausländische Bedienstete und Touristen zugänglich und zum anderen stand für die

kubanische Bevölkerung der Besitz von Devisen bis zur Mitte des Jahres 1993 unter Strafe (vgl. BURCHARDT 1996, S. 127; GONZÁLEZ GUTIÉRREZ 1995, S. 94; MARQUETTI NODARSE 2002, S. 29; WIDDERICH 2002, S. 79). Erst die Legalisierung des US-Dollars im August 1993 setzte dem ein Ende und eröffnete damit neue Möglichkeiten und neue Angebotsformen im kubanischen Einzelhandel.⁸⁰

Nach der Verabschiedung des Decreto-Ley No. 140 entwickelte sich in Kuba ein Netz von verschiedenen Versorgungseinrichtungen des Deviseneinzelhandels, welches vor der Legalisierung konvertibler Devisen selbst für Touristen und ausländische Bedienstete sehr lückenhaft war. Neben Restaurants und Bars, Cafeterías, Schnellimbissen, kleinen Kiosken, Tankstellen, Autovermietungen, Fotoläden oder Kopiershops entstand eine Vielzahl von Ladenlokalen des Lebensmitteleinzelhandels. Zunächst begann die Entwicklung in den größeren Städten wie Havanna, Santiago de Cuba oder den anderen Provinzhauptstädten, heute finden sich selbst in kleinen Orten und Dörfern Ladengeschäfte, die in Devisen operieren.

Auch der Deviseneinzelhandel Kubas ist staatlich organisiert. Dazu gegründete Aktiengesellschaften, die *sociedades anónimas S.A.*, stellen de jure selbstständige, vom Staat unabhängige Unternehmen dar, die ihre Marktentscheidungen per definitionem eigenständig treffen können. Allerdings ist die Realität bis heute eine andere. „Das Kapital kommt vom Staat,

80

Die Legalisierung von Devisen und damit auch des US-Dollars hatte verschiedene Ursachen. Der bedeutungsvollste Umstand dürfte aber die Quasi-Bankrotterklärung eines ganzen Landes sein und das Bemühen, andere finanzielle Quellen aufzutun. Die wichtigste Quelle für die Devisen sind Auslandsüberweisungen (*remesas*) der im Ausland ansässigen Kubaner an ihre Familienangehörige auf der Insel, die in den letzten Jahren stetig gewachsen sind und 1999 ein Niveau von 828 Mio. US-\$ erreichten (vgl. Widderich 2002, S. 75). Zum anderen waren immer mehr Kubaner im Tourismussektor beschäftigt, wodurch sie ebenfalls Zugang zu Devisen hatten (Trinkgelder). Auch die kubanischen Betriebe zahlten, nachdem sie das Prinzip der Selbstfinanzierung in Devisen übernommen hatten, Prämienzahlungen (*estímulos*) in US-\$ an ihre Angestellten aus. Als problematisch ist jedoch der unterschiedliche Zugang zu Devisen einzuschätzen. Wer Geld von der Familie aus dem Ausland erhält, verfügt i.d.R. über mehr Einnahmen als Beschäftigte, die im Monat eine betriebliche Prämie von ca. 3 US-\$ bekommen. Noch größer stellen sich solche Ungleichheiten heraus, wenn Teile der Bevölkerung keinen Zugang zur konvertiblen Währung haben und einzig und allein auf ihr Gehalt in kubanischen Peso angewiesen sind, wie z.B. mit einem monatlichen Verdienst eines Hochschullehrers von ca. 800 kubanische Peso (ca. 30 US-\$).

Unabhängigkeit ist eine Fiktion. Aktionäre sind Strohmänner, und aller Profit fließt in die Kassen des Staates“ (MESA-LAGO 1996, S. 88). WIDDERICH (2002, S. 80) macht aber zu Recht darauf aufmerksam, dass die kubanischen Aktiengesellschaften dennoch eine Sonderstellung einnehmen, da sie über eine begrenzte Autonomie und eigenständige Entscheidungskompetenzen im Vergleich zu den traditionellen Staatsbetrieben nach sozialistischem Vorbild verfügen. Als weitere Besonderheit ist die fehlende Konkurrenz auffällig. Obwohl es zu Überschneidungen im Angebot kommt, stehen die seit 1993 gegründeten Einzelhandelsunternehmen⁸¹ nicht im Wettbewerb zueinander.

Die Zahl der zum Deviseneinzelhandel gehörenden Unternehmen ist begrenzt. Das älteste Unternehmen ist **Cubalse** (Empresa Cubana de Servicios al Extranjero), welches sich seit den 1970 Jahren auf die Versorgung des Diplomatenkorps spezialisierte (vgl. TRD 2002, S. 52). Seitdem der Dollar⁸² als offizielle Zweitwährung zirkuliert, hat sich das Versorgungsnetz stark verdichtet und spielt in der Versorgung der kubanischen Bevölkerung eine übergeordnete Rolle (vgl. NÖTHEN 1999, S. 38). Neben dem Management von Shopping-Centern nach amerikanischem Vorbild gehört im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels die Handelskette *Tiendas Meridiano* zur Unternehmensgruppe.

Im Jahre 1978 entstand die Gruppe **CIMEX S.A.** (Coporación Importadora y Exportadora), welches als erstes Unternehmen in Kuba mit ausländischer Beteiligung gegründet wurde (vgl. TRD 2002, S. 52). Als größtes und

⁸¹ Die meisten der im Einzelhandel tätigen Unternehmen betreiben nicht ausschließlich Handelsketten, sondern sind darüber hinaus auch in anderen Bereichen, wie z.B. Tourismus, Immobilienwirtschaft, Mineralölwirtschaft (Tankstellen) oder der Gaststättenwirtschaft (Restaurants) tätig. Die z.T. sehr undurchsichtigen Strukturen und Beteiligungen lassen darüber hinaus erkennen, dass sie zwar offiziell unabhängige Unternehmen sind, aber wie im Falle des Unternehmens *Tiendas de Recuperación de Divisas* (TRD Caribe) staatlichen Ministerien gehören. Im Beispiel der Gruppe TRD ist es das kubanische Verteidigungsministerium, welches außerdem Unternehmen im Tourismusbereich besitzt.

⁸² Der US-Dollar zirkulierte als offizielle frei konvertible Währung parallel zum kubanischen Peso zwischen 1993 und 2004. Im Oktober 2004 wurde er durch eine eigene Devisenwährung, dem *peso convertible* (CUC), auf der Grundlage der Resolution Nr. 80/2004 abgelöst und ersetzte damit sämtliche Transaktionen, die zuvor mit der US-amerikanischen Währung durchgeführt werden konnten (vgl. Granma, Nr. 257, 26.10.2004).

umsatzstärkstes Unternehmen seiner Art gehört die Einzelhandelskette *Tiendas Panamericanas* zur CIMEX-Gruppe.

Die Kette **TRD Caribe** (Tiendas de Recuperación de Divisas)⁸³ ist eine vom kubanischen Militär gegründete Einzelhandelskette, mit dem Ziel, die in der Bevölkerung und bei den ausländischen Besuchern zirkulierenden Devisen wiederzugewinnen.⁸⁴ Das Handelsunternehmen gehört direkt dem Unternehmen **Gaviota S.A.** an, welches vom MINFAR für den Tourismus gegründet wurde (vgl. Ross et al. 2002, S. 278). Ebenfalls zur Gaviota-Gruppe gehören die *Tiendas Gaviota*, welche im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels auf alkoholische Getränke, wie Rum oder Liköre spezialisiert sind.

Caracol S.A. (Grupo Empresarial Comercial de Tiendas) betrieb bis zur Legalisierung des US-Dollars seine Verkaufsstellen ausschließlich in den Hotels der Insel (vgl. NÖTHEN 1999, S. 38), da es zum kubanischen Tourismusministerium MINTUR gehört. Neben Bekleidung und Schuhen betreibt das Unternehmen heutzutage auch kleinere Supermärkte des Lebensmitteleinzelhandels (*Tiendas Caracol*).

Das Unternehmen **Cubanacán** ist mit seinen *Tiendas Universos* ebenfalls im Deviseneinzelhandel aktiv. In erster Linie handelt es sich bei dem Angebot eher um Waren des mittel- und langfristigen Bedarfs und um Luxusgüter, wie z.B. Zigarren. Lebensmittel, insbesondere IVL, werden nur in einem begrenzten Umfang verkauft und dienen als Zusatzangebot in diesen Läden.

Als ein Sonderfall muss das Unternehmen **Habaguanex S.A.** berücksichtigt werden. Sein Wirkungskreis beschränkt sich ausschließlich auf Havanna und hier lediglich auf den historischen Stadtkernbezirk Habana Vieja. Durch die Einnahmen aus den Bereichen Einzelhandel, Gastronomie und Tourismus wird die Sanierung der Altstadt finanziert, werden dringend benötigte Baustoffe im Ausland gekauft und Maßnahmen zur Integration der dort ansässigen Bevölkerung finanziert (vgl. NÖTHEN 1999, S. 40).

⁸³ Geschäfte zur Wiedergewinnung von Devisen

⁸⁴ genau dieses Ziel verrät auch die Namensgebung

Wie bereits zuvor erwähnt, ist CIMEX das umsatzstärkste Unternehmen, gefolgt von Cubalse und TRD Caribe (vgl. Tabelle 20). Zwischen 1994 und 2000 haben sich die jährlichen Umsätze im Deviseneinzelhandel von 220 Mio. US-\$ auf mehr als eine Milliarde US-\$ erhöht (vgl. WIDDERICH 2002, S. 81). Allerdings ist davon auszugehen, dass sich die Bruttoeinnahmen des Deviseneinzelhandels bei einem Wert zwischen 1,0 und 1,2 Mrd. US-\$ stabilisieren werden (ebd.).

Unternehmen	Name der Einzelhandelskette	Umsatz der Läden (Mio. US-\$)	Anzahl der Läden	Marktanteil (%)
CIMEX	Tiendas Panamericanas	327,7	1.123	38,7
CUBALSE	Tiendas Meridiano	180,7	400	21,3
TRD Caribe	Tiendas TRD	121,3	1.000	14,3
Caracol	Tiendas Caracol	65,8	350	7,8
Cubanacán	Tiendas Universo	39,6	200	4,7
Gaviota	Tiendas Gaviota	4,6	100	0,5
Habaguanex	Tiendas de Habaguanex	32,9	60	3,9
andere		74,7	460	8,8
gesamt		847,3	3.693	100

Tabelle 20: Unternehmen des Deviseneinzelhandels und ihre Marktpräsenz (1997)

Quelle: Marquetti 2000, S. 100; Widderich 2002, S. 81

Kurz nach der Legalisierung des Dollars war der Anteil nationaler Produkte am Deviseneinzelhandel noch sehr gering. Der überwiegende Teil des Warensortiments musste über Importe sichergestellt werden. 1996 betrug dieser Anteil noch 71%, verringerte sich aber bis zum Jahre 2001 auf einen Wert von 45% (vgl. MARQUETTI 2001, S. 16; ONE 2002b). Im Rahmen der wirtschaftlichen Konsolidierung ab 1995/96 und durch die außenwirtschaftliche Reintegration Kubas stieg der Anteil der industriellen Produktion tatsächlich wieder an (vgl. Kapitel 5.2.4.2). Auf der anderen Seite gibt der Anteil der Produkte einheimischen Ursprungs im Deviseneinzelhandel keinen Eindruck darüber, wie viele Vor- und Zwischenprodukte zunächst importiert wer-

den müssen, um eine industrielle Produktion zu initiieren. Gerade die Mischunternehmen und Betriebe, welche nach dem Prinzip der Selbstfinanzierung in Devisen arbeiten, müssen für die industrielle Produktion im Allgemeinen und für die Gewährleistung besserer Produktqualitäten einen hohen Anteil dieser Vor- und Zwischenprodukte nach Kuba einführen.⁸⁵

Die Angebotsbreite und -tiefe der Dollarshops ist wesentlich umfangreicher als in den bodegas des mercado normado, wobei auch hier keine Stabilität, sondern eher eine Fluktuation bestimmter Marken in den letzten Jahren zu beobachten war. Neben vielen kubanischen Produkten werden auch importierte Waren angeboten.⁸⁶ Bei den Preisen gibt es zwischen den Handelsketten nur geringe Unterschiede (vgl. WIDDERICH 2002, S. 85). Die Höhe dieser übersteigt jedoch ein Vielfaches derjenigen des rationierten Lebensmitteleinzelhandels, welches auf der Nationalwährung basiert und stellt damit die höchste Zugangsbarriere für die Bevölkerung dar. Da der rationierte Warenkorb nicht ausreichend und unvollständige für eine monatliche Versorgung ist, müssen einige Produkte, wie z.B. Speiseöl, Huhn, Butter, Toilettenpapier und andere Hygieneartikel in den Devisenläden zugekauft werden. Der Umfang dieser additionalen Käufe ist jedoch abhängig von dem Zugang zu Devisen, der unterschiedlicher nicht sein könnte.

Die hohen Preise der Lebensmittel im Deviseneinzelhandel kommen durch die hohen Steuern zustande, die der kubanische Staat erhebt.⁸⁷ Der Deviseneinzelhandel hat sich damit seit seiner Entstehung zum besten Werkzeug instrumentalisiert, die zufließenden Geldbestände aus dem Ausland, durch eine Beschäftigung im Tourismussektor oder andere legale oder

⁸⁵ Nähere Erläuterungen enthält das Kapitel 6.

⁸⁶ So lassen sich in den Lebensmitteleinzelhandelsläden auch Gouda-Käse aus Oldenburg oder Fruchtojoghurtsorten bekannter deutscher Handelsmarken finden, wenngleich der Anteil importierter Lebensmittel deutscher Herkunft gering ist im Vergleich zu den Ländern Lateinamerikas.

⁸⁷ Ausführliche Erläuterungen zur Preisbildung und zum Einfluss der Steuern werden im Kapitel 6 besprochen.

semilegale Tätigkeiten in großen Mengen von der Bevölkerung abzuschöpfen.⁸⁸

5.3.4.2 Die Wiedereröffnung der freien Bauernmärkte und die Angst vor alten Strukturen

Die Eröffnung von Devisengeschäften und die Legalisierung des Devisenbesitzes im Jahre 1993 waren jedoch nicht die einzigen Maßnahmen des kubanischen Staates. Eine weitere, sehr entscheidende Reform wurde bereits ein Jahr später umgesetzt – die Wiedereröffnung der freien Bauernmärkte. Unter neuer Bezeichnung, *mercados agropecuarios* (Agrarmärkte)⁸⁹, entsprachen sie fast ihrem Vorgänger des *mercado libre campesino*. Der Grund für den Sinneswandel, besonders beim stärksten Widersacher Fidel Castro, war der gescheiterte *plan alimentario* im Jahre 1992 (vgl. Kapitel 5.1.3.1). Noch 1993 sprach sich der Regierungschef gegen die Neuauflage dieser quasi-kapitalistischen Angebotsform aus (vg. KRÜGER 2000, S. 100). Die gravierende Versorgungskrise und die Unzufriedenheit im Volk machten diesen Schritt dennoch notwendig, auch wenn Fidel Castro seine Einwände hatte.⁹⁰ Auf der Grundlage des Gesetzes No. 191 vom 19. September 1994 wurden die ersten freien Märkte am 1. Oktober desselben Jahres wiedereröffnet (vgl. MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA 1994).

⁸⁸ Von staatlicher offizieller Seite wird argumentiert, dass die Devisen zur Finanzierung der sozialen Bemühungen und zur Finanzierung des rationierten Marktes eingesetzt würden und damit allen Kubanern zugute kämen (vgl. Burchardt 1996, S. 156, zit. bei Widderich 2002, S. 86).

⁸⁹ Im deutschen Sprachgebrauch hat sich jedoch die Bezeichnung *Bauernmärkte* in der wissenschaftlichen Literatur zu Kuba etabliert. Er soll auch im Folgenden seine Verwendung finden.

⁹⁰ Erstmals nach der Revolution wurden die Unruhen auch öffentlich spürbar. Durch die Dollarisierung der Gesellschaft und die wachsenden Disparitäten kam es im August zu Straßenschlachten, Übergriffen auf Hotelanlagen und Plünderungen von Dollarläden in Havanna (vgl. Burchardt 1996, S. 146). Um die sozialen Ausschreitungen und die Lage wieder kontrollieren zu können, öffnete Fidel Castro die Grenzen in Richtung USA. Rund 33.000 Kubanern gelang die Flucht aus Kuba und die gefährliche Seereise auf selbstgebauten Flößen nach Florida (ebd.). Nachdem die Grenzen nach einem Monat wieder geschlossen waren, erkannte die kubanische Regierung den Reformstau und wurde sich bewusst, dass nur richtungsweisende Reformen zum Erhalt des Systems beitragen könnten.

Die wesentlichen Unterschiede der mercados agropecuarios zu ihrem Vorgänger aus den 1980er Jahren waren regulative Markteingriffe seitens des kubanischen Staates. Dazu gehören die Erhebung von Steuern, Lizenzgebühren und hygienischen Kontrollen (vgl. BURCHARDT 1996, S. 148, DÍAZ VÁZQUEZ 2000b, S. 73). Was 1986 noch zum Verbot der mercados libres campesinos führte, wurde im Rahmen der Organisation der mercados agropecuarios wieder zugelassen. So war es möglich, dass Verkaufsrepräsentanten und private Transportdienstleister unter administrativer Kontrolle in den distributiven Bereichen der Warenketten agieren durften (vgl. BURCHARDT 1996, S. 148f, PÉREZ et al. 1997, S. 219). Außerdem war der Zugang zu den Bauernmärkten nun auch staatlichen Agrarproduzenten offen; auf den mercados libres campesinos war der Verkauf der Überschussproduktion nur den Privaten vorbehalten. Heute ist der Marktzugang praktisch jedem Agrarproduzenten möglich, wobei sich die Produzenten folgendermaßen untergliedern lassen (vgl. GARCÍA ÁLVAREZ 1997b, S. 117):⁹¹

- private Produzenten, wie freie Kleinbauern, Individualproduzenten der Gartenbauvereine und CCS-Kooperativen,
- Produzenten der Agrarkooperativen, wie die der UBPC- und der CPA-Kooperativen und
- staatliche Produzenten der Staatsfarmen, der Selbstversorgungseinheiten der staatlichen Betriebe, der Produktionseinheiten des staatlichen Ankaufsbetriebes *Empresa de Acopio* sowie der Agrarbetriebe der staatlichen Ministerien (z.B. EJC).

Ein Vergleich der Marktpräsenz der unterschiedlichen Anbietergruppen (gemessen nach ihren Anteilen an den Gesamtverkäufen) zeigt zwischen den Jahren 1995 und 2004 starke Veränderungen (vgl. Tabelle 21). War die Präsenz des staatlichen Sektors kurz nach der Eröffnung der Märkte noch sehr gering (1995: 11,5%), erhöhte sie sich bis 2004 sehr stark auf einen Anteil von 52,8%. Im Gegensatz verringerte sich die Bedeutung des pri-

⁹¹ Ausnahmen bilden bislang Betriebe, die im Zuckersektor tätig sind, Reisanbaubetriebe und spezialisierte Viehwirtschaftsbetriebe des Agrarministeriums (Rinderzucht) (vgl. García Álvarez 1997b, S. 118).

vaten Sektors, zu dem die freien Bauern und die CCS-Kooperativen gehören. Ihr Anteil nahm von 83,4% in 1995 auf 41,5% 2004 um mehr als die Hälfte ab. Fast bedeutungslos ist die Aktivität der Kooperativen, die mit sehr geringen Anteilen an den gesamten Verkäufen auf den Bauernmärkten vertreten sind.

	1995	2000	2004
staatlicher Sektor	11,5	43,2	52,8
CPA	3,1	1,0	2,2
UBPC	2,0	2,1	3,5
privater Sektor	83,4	53,7	41,5

Tabelle 21: Anbieterstrukturen auf den Bauernmärkten zwischen 1995 und 2004 (in % der gesamten Anzahl der Verkäufe)

Quelle: ONE, Ventas en el mercado agropecuario, div. Jahre.

Die Agrarproduzenten dürfen erst dann ihre Produktion auf den freien Bauernmärkten verkaufen, wenn sie zuvor das staatlich festgesetzte Plansoll an die Empresa de Acopio abgeliefert haben. Damit ist das Angebot der Bauernmärkte nur die über dem Planziel hinausgehend erbrachte Produktionsmenge der Agrarproduzenten. Der Anreiz für sie liegt jedoch gerade hier. Da die Preise für die Agrarprodukte, welche an das staatliche Aufkaufsystem geliefert müssen, sehr gering sind, können erhebliche zusätzliche Einnahmen durch den Verkauf auf den freien Märkten erzielt werden.

Einige der landwirtschaftlichen Produkte unterliegen Beschränkungen auf den Bauernmärkten und dürfen nicht auf ihnen verkauft werden. Dazu zählen Fleischprodukte vom Rind oder Büffel, Pferd, Esel und Maultier, Hühnchen, Frischmilch und Milchderivate, aber genauso Kaffee, Kakao, Tabak, Kartoffeln oder Zucker (vgl. GARCÍA ÁLVAREZ 1997b, S. 119, WIDDERICH 2002, S. 89f).

Seit der erneuten Einführung der Bauernmärkte bildeten landwirtschaftliche Produkte wie Obst, Gemüse und Getreidesorten den überwiegenden Anteil des Angebotes. Im Jahre 1994 machte ihr Anteil ca. 60% aus

und stieg bis zum Jahre 2003 auf rund 75% (vgl. Abbildung 35). Im Gegenzug entwickelte sich das Angebot an Fleischprodukten rückläufig und verlor sogar Umsatzanteile.

Die Abbildung 35 macht darüber hinaus auf eine weitere wichtige Entwicklung aufmerksam. Im Zeitraum von 1995 bis 1998 haben sich die Umsätze der Bauernmärkte im gesamten Land verringert. Da das Angebot aber nicht stagnierte, sondern die Absatzmenge sogar gestiegen ist, weist die rückläufige Entwicklung der Umsatzkurve auf eine tatsächlich stattgefundene Verringerung des Preisniveaus der Waren hin.

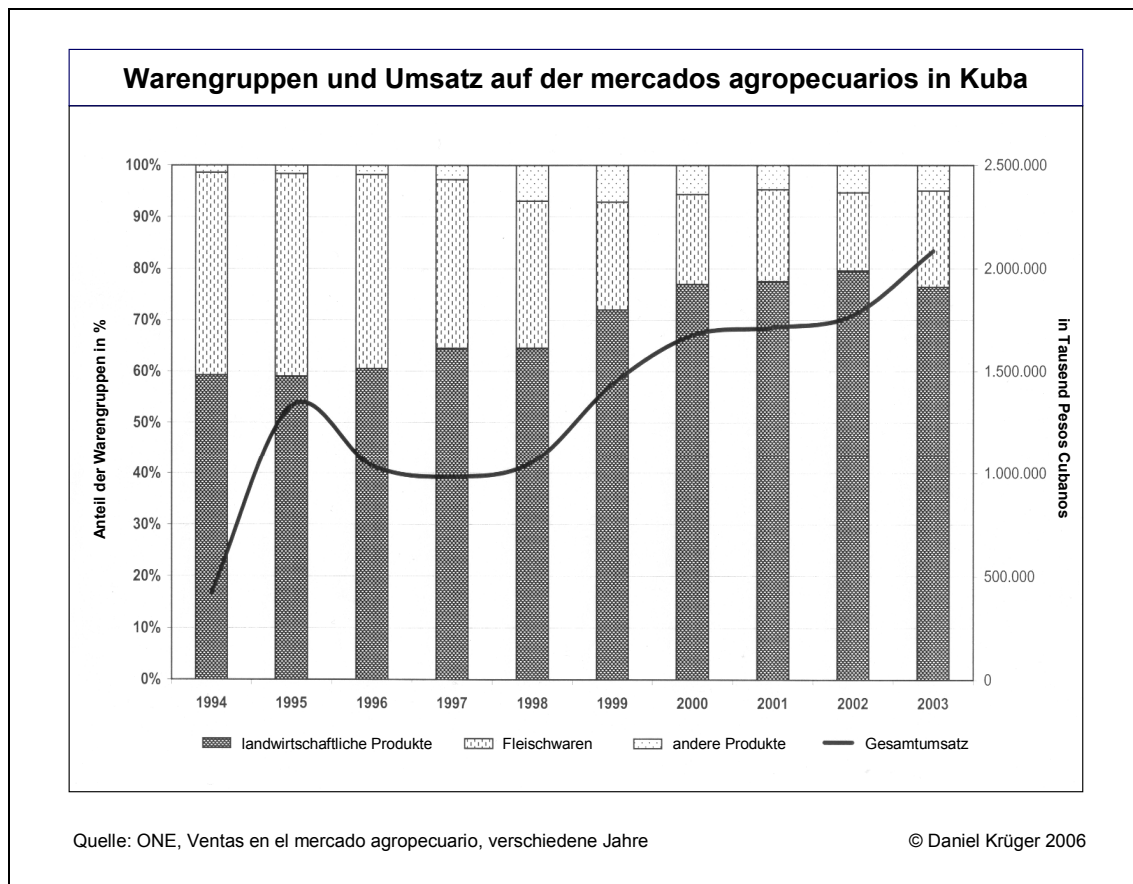


Abbildung 35: Warengruppen nach ihrem Anteil am Verkauf und Umsätze der mercados agropecuarios in Kuba zwischen 1994 und 2003

Diese Entwicklung setzte sich auch in den Folgejahren weiter fort. Obwohl die Umsätze seit 1998 wieder gestiegen sind, ist diese Entwicklung nicht auf steigende Preise, sondern auf eine höhere Absatzmenge zurückzu-

führen. „Besonders deutlich wird dies beim Vergleich der Jahre 1995 und 1999: bei annähernd identischen Umsätzen wurde 1999 ein Vielfaches des Warenvolumens von 1995 verkauft“ (WIDDERICH 2002, S. 98).

In Relation zu den kubanischen Einkommen muss aber dennoch darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Preise für landwirtschaftliche Produkte auf den Bauernmärkten für die Bevölkerung sehr hoch sind. Das hohe Preisniveau - ungeachtet der Tatsache, dass die Preise für die Produkte in den letzten Jahren gefallen sind - kommt durch ein immer noch sehr begrenztes Warenangebot zustande, welches durch die Eingriffe der Produzenten bewusst niedrig gehalten wird (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 80). Aufgrund dieses Marktversagens entstanden in der Vergangenheit auf den Bauernmärkten z.T. monopolistische bzw. oligopolistische Marktstrukturen (vgl. BURCHARDT 1996, S. 150). Der Grund für das Marktversagen wird in erster Linie darin gesehen, dass weder die Agrarproduzenten noch ihre auf den Märkten agierenden Verkaufsrepräsentanten daran interessiert sind, das Angebot zu erhöhen, um nach marktwirtschaftlichen Gesetzes der freien Preisgestaltung niedrigere Preise zu akzeptieren. Damit hätte eine Angebotsausdehnung bedeutet, dass ihre Umsätze stagnieren bzw. sogar fallen würden.⁹²

Ganz offiziell wurden auf den mercados agropecuarios Zwischenhändler verboten; die freien Bauern, Kooperativen und staatlichen Betriebe durften lediglich Repräsentanten (*representante-vendedor*) bestimmen, die ihre Waren auf den Bauernmärkten verkaufen. Dennoch wird gerade bei ihnen die Schuld für ein defizitäres Angebot und für das sehr hohe Preisniveau der Produkte gesucht (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 80). Unter der Ausnutzung des Mangels und der defizitären Versorgung des rationierten, normierten Marktes (*libreta*) fungieren sie faktisch als Zwischenhändler und führen ihre eigenen Marktregeln ein (vgl. BOHEMIA 2006, DÍAZ VÁZQUEZ 2000, S. 80, WIDDERICH 2002, S. 99). Um ihre Machtstellung weiter auszubauen, kaufen sie Produkte von mehreren Agrarproduzenten auf, treffen im Anschluss Preisabsprachen

⁹²

Ausführliche Erläuterungen zur Preisbildung und zum Einfluss der Steuern werden im Kapitel 6 dargestellt.

mit anderen Marktteilnehmern und schöpfen damit den höchsten Anteil am Umsatz ab (vgl. PÉREZ et al. 1997, S. 221f).

Aufgrund der z.T. außerordentlich hohen Gewinne der Zwischenhändler und um dem Marktversagen auf den *mercados agropecuarios libres* entgegenzutreten, entwickelte sich eine besondere Form aus ihnen, welche heutzutage parallel zu den freien Bauernmärkten existiert. Die sog. *mercados agropecuarios estatales* oder auch bekannt unter dem Namen *mercados agropecuarios topados* entsprechen in ihrer Funktionsweise den freien Bauernmärkten. Auch auf den *mercados topados* ist eine freie Preisgestaltung durch Angebot und Nachfrage möglich. Diese ist aber im Unterschied zu den freien Bauernmärkten nur bis zu einer bestimmten, vom Staat monatlich festgesetzten Obergrenze erlaubt.⁹³

Allerdings haben sich auch bei den *mercados topados* die Strukturen dahingehend verändert, dass die Verkäufer versuchen, den höchsten Profitanteil für sich zu beanspruchen. Ein Artikel aus der *granma internacional* verdeutlicht dies wie folgt (17.01.2005): „Die Verkäufer nutzen den Mangel an Produkten für unterschiedliche illegale Vorgehensweisen aus. Wenn z.B. festgelegt ist, dass ein Produkt je 500g und nicht pro Bund verkauft wird, warum bieten sie es dann in letzterer Form an, wo einem der Preis völlig unbekannt ist. Auf den staatlichen Bauernmärkten sollte der Preis mit den auf den festgelegten Listen korrespondieren, welche durch den Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular jeden Monat veröffentlicht werden, und die vor jedem Verkaufsstand für jedermann öffentlich einzusehen sein sollten. Dennoch verletzen viele Verkäufer diese Regeln. Entweder tauchen die Listen nicht auf oder sie sind so krakelig geschrieben, dass es schwierig ist, sie zu verstehen“. Ein weiteres zu beobachtendes Problem der staatlichen Bauernmärkte ist zudem, dass sich die Anbieter der staatlichen Märkte an den Preisen der freien Bauernmärkte orientieren (vgl. NOVA GONZÁLEZ 2000, S. 145, WIDDERICH 2002, S. 100). Somit erscheint es ohne strukturelle

⁹³ Die monatliche Festlegung einer bestimmten Preisobergrenze erfolgt durch das Landwirtschaftsministerium und das Ministerium für den Binnenhandel und wird durch den entsprechenden Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular in jeder Provinz des Landes veröffentlicht (vgl. Cubanet, 29.03.2005).

Veränderungen sowohl im Agrarsektor (beispielsweise durch eine stärkere Beteiligung der UBPC-Kooperativen) als auch im Bereich des Einzelhandels (z.B. durch funktionsfähige und transparente Vertriebskanäle) mittelfristig kaum möglich, die Preise zu senken.

Abgesehen von den Problemen, die sich mit der Entwicklung der Bauernmärkte einstellten, leisten sie bis heute einen wichtigen Beitrag zur Versorgung der kubanischen Bevölkerung, insbesondere der urbanen. Durch sie haben sich die Lebensmittelversorgung verbessert und die Angebotsformen im kubanischen Einzelhandel diversifiziert. Der illegale Handel auf dem Schwarzmarkt wurde durch sie zwar nicht ausgetrocknet, aber dennoch stark minimiert (vgl. BURCHARDT 1996, S. 150). Ein positiver makroökonomischer Effekt trat zusätzlich ein. Da auf den Märkten mit kubanischen Pesos bezahlt wird, hat die Nationalwährung bis 2004 gegenüber dem US-Dollar eine Aufwertung erfahren (ebd.), die sich bis heute positiv auf das Tauschverhältnis zwischen dem kubanischen Peso und der neuen Devisenwährung des konvertiblen Pesos auswirkt. Darüber hinaus gilt die Wiedereinführung der 1986 verbotenen Bauernmärkte neben der Legalisierung des Devisenbesitzes als mutigste Strukturreform der Regierung, an der selbst sie nicht mehr so einfach vorbeikommt.⁹⁴

Auf der anderen Seite offenbaren sich aber auch Gefahren in den Bauernmärkten. Sie stellten bislang für die Agrarproduzenten, und hier insbesondere für die neuen Kooperativen, keinen Anreiz dar, mehr zu produzieren. Gerade die privaten Produzenten sind an einer Ausweitung ihrer Produktion nicht interessiert und halten bewusst das Angebot begrenzt. Im Zusammenspiel mit Transporteuren und Quasi-Zwischenhändlern ist es ihnen möglich, ihre hohen Gewinne auch in Zukunft zu sichern. Damit fördert die Angebotsform 'Bauernmarkt' die Vergrößerung der sozialen Disparitäten auf der Insel, da die Bevölkerungsteile, die auf die spärlichen staatlichen Einkommen angewiesen sind, von einem zusätzlichen Einkauf auf den teuren Märkten

⁹⁴

Selbst Fidel Castro gestand ein, dass die „mercados agropecuarios erhalten bleiben“ (Castro 2001, zit. bei Widderich 2002, S. 999).

ausgeschlossen bleiben (vgl. BURCHARDT 1996, S. 151, GARCÍA ÁLVAREZ 1997, S. 164, WIDDERICH 2002, S. 100).

5.3.4.3 Der direkte Kontakt zum Konsumenten – die puntos de venta der städtischen Agrarproduzenten

Den städtischen Agrarproduzenten stehen mehrere Wege der Kommerzialisierung ihrer Produktion offen. Zum einen haben sie die Möglichkeit, ihre Waren auf den Bauernmärkten zu verkaufen. Diese erste Variante ist auf der Grundlage der Resolution 02/98 allerdings die teuerste, da die Höhe der steuerlichen Abgaben mit 10% der Tagesumsätze die höchste darstellt (vgl. CARIDAD CRUZ 2001 et al., S. 89). Auf der anderen Seite wurden im Bereich der urbanen Landwirtschaft Direktverkaufsstände (*puntos de venta*) geschaffen, die den Produzenten einen Absatz ihrer Waren direkt „vom Feld“ ermöglichen (vgl. KRÜGER 2001, S. 127). Die individuellen Produzenten der Gartenbauvereine dürfen in diesen mobilen oder stationären puntos de venta lediglich ihre Produktionsmenge verkaufen. Größere Freiheiten genießen hingegen die Betreiber von organopónicos oder den huertos intensivos.⁹⁵ Ihnen ist die Kommerzialisierung ihrer eigenen Produktion entweder auf den mercados agropecuarios oder in einem punto de venta freigestellt. In Ergänzung zu den Individualproduzenten ist es ihnen gestattet, die Waren anderer Agrarproduzenten aufzukaufen oder bereits verarbeitete Lebensmittel zu veräußern (vgl. CARIDAD CRUZ 2001, S. 87). Der Verkauf landwirtschaftlicher Produkte über die Direktverkaufspunkte ist für die städtischen Produzenten wesentlich attraktiver, da die Steuern dieses Vertriebskanals mit 5% am niedrigsten sind (ebd.).

Im Vergleich zu den Bauernmärkten ist die Angebotsbreite und -tiefe in den puntos de venta wesentlich eingeschränkter. In der Regel werden in den Direktverkaufsständen nur zwischen 5 bis 15 verschiedene Agrarprodukte angeboten, hingegen die Vielfalt der Bauernmärkte bei ca. 35 bis 50 un-

⁹⁵ Eine Übersicht zu den unterschiedlichen Betriebsformen und Bewirtschaftungstypen der städtischen Landwirtschaft gibt die Abbildung 20 im Kapitel 5.1.4.3.

terschiedlichen Warengruppen liegt (vgl. KRÜGER 2001, S. 129). Weiterhin sind Unterschiede zwischen den puntos de venta festzustellen: diejenigen der Gartenbauvereine bieten ein noch engeres Sortiment an als die Direktverkaufspunkte der Erwerbsgartenbaubetriebe (ebd.). Da die Individualproduzenten der Gartenbauvereine ihre Flächen nur im Nebenerwerb bewirtschaften und auch nur die Produkte verkaufen, die über ihre Selbstversorgungsmenge hinausgehen, ist die Menge und die Angebotsvielfalt eingeschränkter als die der organopónicos und huertos intensivos.

Durch die räumliche Nähe von Produzent und Konsument, die direkte Vermarktung der Produkte und das Fehlen von Verkaufsrepräsentanten/Zwischenhändlern verkürzt sich die Warenkette im Bereich der städtischen Landwirtschaft sehr stark. Das Fehlen zusätzlicher Kettenglieder hat wiederum einen positiven Einfluss auf die Produktpreise in den puntos de venta. Sie liegen im Vergleich zu den Bauernmärkten um ca. 20% niedriger (ebd.). Das niedrigere Preisniveau der Waren erklärt sich dadurch, dass die Preise sich nicht durch die Marktmechanismen der freien Gestaltung selbst regulieren, sondern die von dem staatlichen Landwirtschaftsbetrieb Empresa de Cultivos Varios festgeschrieben werden. Dadurch üben sie auch eine indirekte Wirkung auf die Preise der freien Bauernmärkte aus. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben verringerten sich dort die Preise seit 1995, was sowohl auf die Angebotsausweitung als auch auf die niedrigeren Preise für Obst und Gemüse in den puntos de venta zurückzuführen ist (vgl. CARIDAD CRUZ 2001, S. 96).

5.4 Zusammenfassende Betrachtungen zum System der Lebensmittelwirtschaft in Kuba

Die Ausführungen in den Kapiteln 5.1 bis 5.3 zeigen die Entwicklung der Teilbereiche der kubanischen **Lebensmittelwirtschaft** in unterschiedlichen zeitlichen Phasen. Zu den drei Teilbereichen gehören der **Agrarsektor**, die **Lebensmittelindustrie** und das System des kubanischen **Einzelhandels**. Von besonderer Bedeutung war für jeden dieser drei Teilbereiche die

letzte Entwicklungsphase – die Sonderperiode zu Friedenszeiten. Aufgrund der sehr stark veränderten Rahmenbedingungen seit 1989 haben die umgesetzten binnenwirtschaftlichen Reformen zu starken Veränderungen im System der kubanischen Lebensmittelwirtschaft geführt. Dieses aktuelle Gefüge bildet somit den Ausgangspunkt der weiteren Betrachtungen zu den Produktions- und Warenketten der kubanischen Lebensmittelwirtschaft. Auf der Grundlage der zuvor beschriebenen Entwicklungen und der herausgestellten Ergebnisse ist das System der kubanischen Lebensmittelwirtschaft in der Abbildung 36 zusammengefasst.

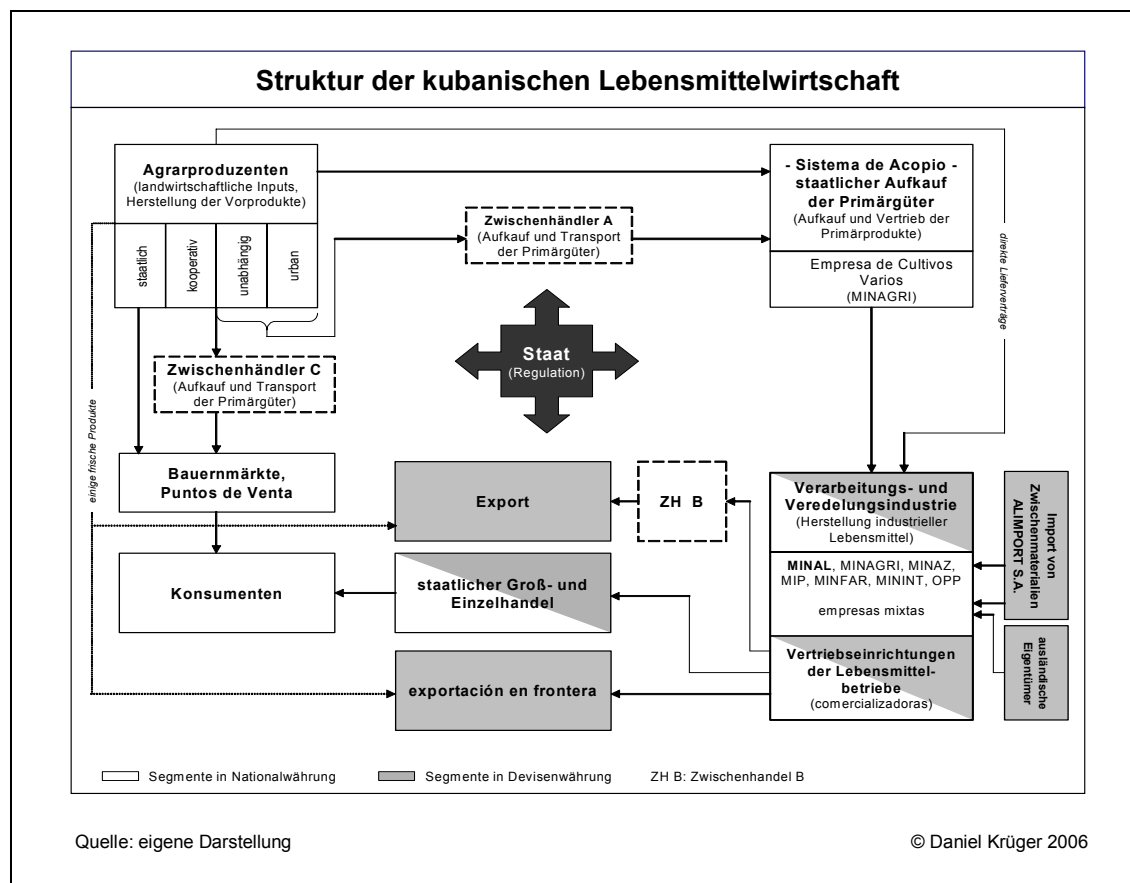


Abbildung 36: Strukturen des Systems der kubanischen Lebensmittelwirtschaft

Dabei wurde der Vielfältigkeit der Strukturen große Aufmerksamkeit zuteil, welche sich in besonderer Weise durch die Dichotomie der Wirtschaftssegmente zwischen Nationalwährung und Devisenwirtschaft ausdrückt. Darüber hinaus sind die verschiedenen Wege und Vertriebskanäle

der Vor-, Zwischen- und Endprodukte berücksichtigt. Soweit es die Vielschichtigkeit erlaubt, werden zudem wichtige Schlüsselakteure bzw. key agents⁹⁶ benannt, obwohl ihr Einfluss bzw. ihre Machtposition bislang noch unbeachtet bleibt.

Ausgangspunkt des Systems bilden die Agrarproduzenten. Unabhängig ihrer Organisationsform (staatlich, kooperativ, unabhängig oder urban) stellen sie die notwendigen landwirtschaftlichen Einsatzmaterialien für die industrielle Weiterverarbeitung und den Veredelungsprozess her.⁹⁷ Alle Agrarproduzenten müssen die in den Produktionsplänen festgelegte Menge der landwirtschaftlichen Einsatzmaterialien an das System des staatlichen Aufkaufs (sistema de acopio) verkaufen. Die Preise werden von dem zum kubanischen Landwirtschaftsministerium (MINAGRI) gehörenden Betrieb *Empresa de Cultivos Varios* diktiert und liegen auf einem sehr niedrigen Niveau. Staatliche und kooperative Produzenten verfügen in der Regel über die Transportmöglichkeiten, ihre produzierten Waren an die Empresa de Cultivos Varios liefern zu können. Probleme wegen fehlender Lkws oder mangelnder Treibstoffversorgung ergeben sich jedoch bei den kleinen, unabhängigen Bauern und städtischen Individualproduzenten, die auf die Transportmöglichkeiten von Zwischenhändlern bzw. von der Empresa de Cultivos Varios angewiesen sind.⁹⁸

Wie zuvor im Kapitel 5.2.4.2 beschrieben, führten wirtschaftspolitische Reformen in der período especial auch dazu, dass ausgewählte Agrarproduzenten Direktlieferverträge mit Betrieben der Lebensmittelindustrie unterzeichneten. Diese Neugestaltung der Beziehungen bringt Vorteile für beide Seiten: zum einen erhalten die Agrarproduzenten von den Lebensmittelbetrieben eine Vorschubfinanzierung bzw. benötigte Einsatzmaterialien für die landwirtschaftliche Produktion; auf der anderen Seite können die Hersteller der Agrarprodukte aufgrund besserer Produktionsbedingungen Produkte

⁹⁶ Eine Erläuterung des Begriffes findet sich im Kapitel 3.3.

⁹⁷ Dass auch die Agrarproduzenten materielle Inputs und Dienstleistungen für die Produktion der landwirtschaftlichen Güter benötigen, wird in den folgenden Betrachtungen vorausgesetzt, aber nicht näher erörtert.

⁹⁸ Eine Analyse der Probleme in den Produktions- und Warenketten schließt sich im folgenden Kapitel 6 an.

nach entsprechend geforderten Qualitätsstufen an diese Lebensmittelbetriebe liefern.

Die Herstellung industrieller Lebensmittel erfolgt in den Betrieben der Verarbeitungs- und Veredelungsindustrie. Bereits im Kapitel 5.2.2 wurde darauf hingewiesen, dass die Lebensmittelbetriebe verschiedenen staatlichen Institutionen zugeordnet sind, wobei das MINAL mit seinen Produktionseinrichtungen die wichtigste Institution in Kuba darstellt (gemessen am Produktionsvolumen). Ergänzt wird die industrielle Produktion durch die in den 1990er Jahren entstandenen Mischunternehmen (*empresas mixtas*), die sowohl für den kubanischen Binnen- als auch für den internationalen Markt produzieren.

Die Vertriebseinrichtungen der Betriebe (*comercializadoras*) stellen das Bindeglied zwischen der Produktion und Distribution zum Konsumenten dar. Dabei können drei unterschiedliche Vertriebswege differenziert werden: der staatliche Groß- und Einzelhandel, die Produktion für den Export und der Verkauf von IVL an Betriebe der Devisenwirtschaft, insbesondere des Tourismus.⁹⁹ Die Betriebe der Devisenwirtschaft, wie z.B. Hotels, erhalten über die Lieferungen von IVLs der Lebensmittelbetriebe auch frische Agrarprodukte, welche von den Agrarproduzenten auf Grundlage von Lieferverträgen mit den Tourismusunternehmen Kubas bedient werden.

Neben den Produktions- und Warenketten mit einer industriellen Veredelung bzw. Transformation der Agrarprodukte in IVL wurde auch auf jene Ketten verwiesen, bei denen das Segment der industriellen Verarbeitung fehlt. Dazu gehören sowohl der Verkauf von Agrarprodukten auf den freien und staatlichen Bauernmärkten, als auch der Absatz von frischen Nahrungsmitteln in den Direktverkaufspunkten (*puntos de venta*), welche die städtischen Agrarproduzenten beliefern. Auch in diesem Bereich der Lebensmittelwirtschaft sind Zwischenhändler tätig, die als Verkaufsrepräsentanten agieren. Ihrem Einfluss entsprechend muss allerdings zwischen den Bauernmärkten und den *puntos de venta* unterschieden werden. Auf den

⁹⁹ Jener Teilbereich der kubanischen Wirtschaft wird in der kubanischen Literatur mit dem Begriff *exportación en frontera* (Export innerhalb der Grenzen) bezeichnet.

Bauernmärkten haben die Verkaufsrepräsentanten einen sehr starken Einfluss, besonders auf die Angebotsmenge und auf die Preisgestaltung und agieren damit als wirkliche Zwischenhändler, die gesetzlich aber untersagt sind. In den Direktverkaufspunkten der städtischen Landwirtschaft dürfen lediglich die Erwerbsgartenbaubetriebe (*organopónicos* und *huertos intensivos*) als Zwischenhändler fungieren, d.h. auch jene Produktion verkaufen, welche sie von anderen Produzenten bezogen haben. Genau diese Tätigkeit ist aber den Individualproduzenten der Gartenbauvereine untersagt.

Ein wichtiges spezifisches Merkmal der Lebensmittelwirtschaft Kubas ist die bestehende **Dichotomie** zwischen dem **peso cubano** (nicht konvertible Nationalwährung) und **peso convertible** (konvertibler Nationaldevisenwährung). In diesen Gegensatz lassen sich auch die Segmente der Lebensmittelwirtschaft einordnen. Bei den in weiß gekennzeichneten Bereichen handelt es sich um diejenigen Segmente, die auf der Nationalwährung basieren; bei den grau dargestellten um Teilbereiche der Devisenwirtschaft. Dazu gehören die Lebensmittelindustrie, Exportaktivitäten, der Verkauf von IVLs an andere Devisenunternehmen in Kuba (*exportación en frontera*) sowie der staatliche Deviseneinzelhandel. Während der Export und der Verkauf an andere Devisen erwirtschaftende Betriebe vollständig in Devisen organisiert sind, werden die wirtschaftlichen Aktivitäten im staatlichen Einzelhandel und in der Verarbeitungs- und Veredelungsindustrie auf der Grundlage beider Währungen realisiert. Welches Währungssystem zugrunde liegt, ist abhängig von der weiteren Verwendung der Produkte; entweder im rationierten Markt (einfache Nationalwährung) oder im Deviseneinzelhandel (konvertible Nationalwährung).

Einige Segmente der Lebensmittelwirtschaft Kubas operieren ausschließlich in Devisen. Neben den bereits erwähnten Segmenten 'Export von Lebensmitteln' und 'Verkauf von Lebensmitteln an Devisenbetriebe des Tourismus' gehören außerdem die Mischunternehmen mit ihren ausländischen Beteiligungen und der Import von Zwischen- und Fertigprodukten dazu. Die Einfuhr benötigter Zwischenmaterialien obliegt in Kuba einzig und allein dem staatlichen Unternehmen *Empresa Importadora de Alimentos* (ALIMPORT

S.A.). Der Import der Materialien ist sowohl für die empresas mixtas als auch für die Erfordernisse der nationalen Lebensmittelbetriebe bestimmt.

Über alle Prozesse und Verflechtungen im System der Lebensmittelwirtschaft wacht der Staat. In einer Zentralverwaltungswirtschaft wie Kuba nimmt er durch regulative Maßnahmen und Eingriffe einen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Produktions- und Warenketten. Dieser Einfluss wird besonders an den Schnittstellen der einzelnen Segmente der Ketten spürbar und macht damit die Machtstellung des Staates sichtbar.¹⁰⁰ In marktorientierten Volkswirtschaften regulieren sich die organisatorisch-funktionalen Strukturen der Produktions- und Warenketten entsprechend der einwirkenden Marktkräfte. In Kuba sind diese marktwirtschaftlichen Regulationskräfte sekundär, z.T. sogar unbedeutend, so dass sich spezifische Typen von Warenketten herausbilden und die Konfiguration der Ketten abhängig von äußeren, staatlichen Einwirkungen ist.

¹⁰⁰ Nähere Erläuterungen dazu sind im Kapitel 6 enthalten.

6 Empirische Untersuchung der Produktions- und Warenketten am Beispiel der Tomate

In diesem Kapitel sind die Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft Gegenstand der Betrachtung. Bereits in Kapitel 4 wurde darauf hingewiesen, dass die Analyse sich nicht auf die Verflechtungen materieller und immaterieller Art in der gesamten Lebensmittelwirtschaft erstrecken kann. Vielmehr kann die Untersuchung der Produktions- und Warenketten nur produktorientiert sein, welche die ökonomischen Aktivitäten der verschiedenen Wirtschaftssektoren entlang der Wertschöpfungskette horizontal und vertikal abbildet. Im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung stehen die vorhandenen Strukturen, Konfigurationen und Organisationsweisen in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft am Beispiel der Produktions- und Warenketten der Tomate und der Produktion von Tomatenderivaten. Mit Hilfe qualitativer Untersuchungsmethoden wird es möglich, die Gestaltung der materiellen und immateriellen Verflechtungen zu beurteilen, die räumlichen Strukturen aufzuzeigen und die Besonderheiten unterschiedlicher Typen von Produktions- und Warenketten vor dem Hintergrund der planwirtschaftlichen Rahmenbedingungen Kubas herauszustellen.

Im Rahmen dieser produkt- und sektorenübergreifenden Untersuchung wurde die Tomate als Referenzprodukt ausgewählt. Dafür gab es einige entscheidende Gründe: zum einen war zum Zeitpunkt der durchgeführten Befragungen im März des Jahres 2005 die Haupternteperiode des Produktes, so dass die an der landwirtschaftlichen Produktion und industriellen Verarbeitung beteiligten Akteure in der Befragung berücksichtigt werden konnten; zum anderen bildet die Tomate als frisches Lebensmittel einen wichtigen Bestandteil in der Versorgung der Bevölkerung bzw. zählen industriell hergestellte Tomatenderivate zum Produktsortiment im Einzelhandel. Auch die nationale Lebensmittelindustrie hat mit einem sehr diversifizierten Angebot auf veränderte Marktbedingungen reagiert, den Binnenmarktanteil nationaler Produkte im Vergleich zu importierten Waren zu erhöhen sowie mit Derivaten

der Tomate als nicht-traditionelle Exportwaren neue regionale Märkte zu erschließen.

Die Aussagen im vorliegenden Kapitel stützen sich - soweit nicht anders vermerkt oder besonders hervorgehoben - auf die in den Jahren 2003 bis 2005 durchgeführten Experteninterviews sowie auf die im Jahre 2005 durchgeführten Unternehmensbefragungen von zwei kubanischen Lebensmittelbetrieben und einer Agrarkooperative.¹⁰¹ Vor diesem Hintergrund muss darüber hinaus darauf aufmerksam gemacht werden, dass die in den folgenden Abschnitten dargestellten Produktions- und Warenketten keinen repräsentativen Querschnitt der industriellen Produktion von Tomatenderivaten darstellen. So können mit Hilfe der durchgeführten Befragungen keinesfalls alle tatsächlich existierenden Produktions- und Warenketten abgebildet werden, was auch nicht dem Ziel der Arbeit entspräche.

In der empirischen Untersuchung werden unter dem Begriff '*Tomatenderivate*' jene Folgeprodukte der Tomate zusammengefasst, die durch eine industrielle Verarbeitung und Veredelung aus dem Agrarprodukt hergestellt werden können.¹⁰² Dazu können beispielsweise Tomatenmark, Tomatenpüree, Gewürzsoßen (wie z.B. Ketchup oder Tomatendips) oder auch Tomatensoßen für Nudelgerichte und Pizza zählen.

6.1 Die potenzielle Produktions- und Warenkette als Grundmodell in der Herstellung von Tomatenderivaten

Ähnlich wie beim Vergleich zwischen einer potenziellen filière und den tatsächlich existierenden filièren lassen sich die Produktions- und Warenketten am Beispiel der Tomate und der Produktion von Tomatenderivaten aufzeigen. Im Rahmen des Filière-Ansatzes gibt die potenzielle filière Auf-

¹⁰¹ Eine Übersicht zu den interviewten Gesprächspartnern ist im Anhang zu dieser Arbeit enthalten.

¹⁰² In der Konsumgüterindustrie werden aus einem Ursprungsprodukt abgeleitete Produkte als Derivate bezeichnet. Damit grenzen sich Derivate von Produktdiversifizierungen ab, da Letztere eher die Veränderung bzw. Weiterentwicklung eines vorhandenen Produktes beschreiben (vgl. Schweizer 1994, S. 656ff). Ein Derivat hingegen ist ein abgrenzbares Grundprodukt mit all seinen Varianten (ebd.).

schluss über die einzelnen Segmente des gesamten Produktionssystems, wobei die Segmentierung der potenziellen filière nicht auf Macht- und Kontrollüberlegungen einzelner Unternehmen beruht, bestimmte Produktionsschritte zu integrieren bzw. desintegrieren. Vielmehr spiegelt die potenziell mögliche filière die Segmentierung des Produktionssystems wider, welche auf den derzeitigen technologischen Möglichkeiten beruht (vgl. Kapitel 3.2). Nur durch einen Vergleich zwischen den tatsächlichen und der potenziellen filière lassen sich Aussagen über Macht- und Kontrolleinflüsse bzw. integrative und desintegrative Bestrebungen einzelner Betriebe machen.

Im Rahmen der empirischen Betrachtungen der Produktions- und Warenketten soll in Anlehnung an das Filière-Modell eine ähnliche Vorgehensweise gewählt werden. Ausgangspunkt sind jedoch nicht die einzelnen Segmente des Produktionssystems, an deren Ende stets ein marktfähiges (Zwischen-) Produkt steht, sondern die agrarindustrielle Warenkette, welche die organisatorischen Einheiten der drei Untersuchungsebenen Agrarwirtschaft, Lebensmittelindustrie und Distribution/Einzelhandel umspannt, die über materielle input-output-Beziehungen untereinander korrespondieren.

Im Grundmodell der commodity chain nach GEREFFI et al. (1994, S. 98) werden aus den Rohmaterialien die Zwischenprodukte oder Komponenten produziert, aus denen in der Endfertigung das Endprodukt hergestellt wird, um anschließend durch die Endverbraucher konsumiert zu werden (vgl. Abbildung 37). In der Realität gestalten sich die Warenketten jedoch viel komplexer und vielschichtiger, insbesondere bei jenen commodity chains mit industriellen Aktivitäten (vgl. Kapitel 3.3).

Abgeleitet aus den Erläuterungen zum System der Lebensmittelwirtschaft Kubas, welche in der Abbildung 36 zusammenfassend dargestellt sind (vgl. Kapitel 5.4), wurde eine agrarindustrielle Produktions- und Warenkette entwickelt, welche die Herstellung von Tomatenderivaten in Kuba fokussiert. Das Besondere dieses Grundmodells ist, dass zum einen die organisatorischen Einheiten berücksichtigt werden, die an der Produktion der Vor- und Zwischenprodukte und an der Fertigung der Endprodukte beteiligt sind. Dazu gehören der Agrarsektor, der die entsprechenden Rohmaterialien (Tomate)

herstellt, verarbeitende Betriebe der Lebensmittelindustrie, die aus den Tomaten Vor- und Zwischenprodukte produzieren, Lebensmittelbetriebe, welche Tomatenderivate herstellen und Unternehmen des Groß- und Einzelhandels (vgl. Abbildung 37). Zum anderen integriert die potenzielle Produktions- und Warenkette für Kuba spezifische Organisationseinheiten und macht den Untersuchungspfad der Tomate bzw. der Tomatenderivate deutlich. Zu den für Kuba spezifischen organisatorischen Einheiten zählen der Zwischenhandel der Rohmaterialien, welcher in Abhängigkeit der Konfiguration der Produktions- und Warenkette staatlich oder privat organisiert sein kann, und das System des staatlichen Ankaufs der Rohmaterialien.

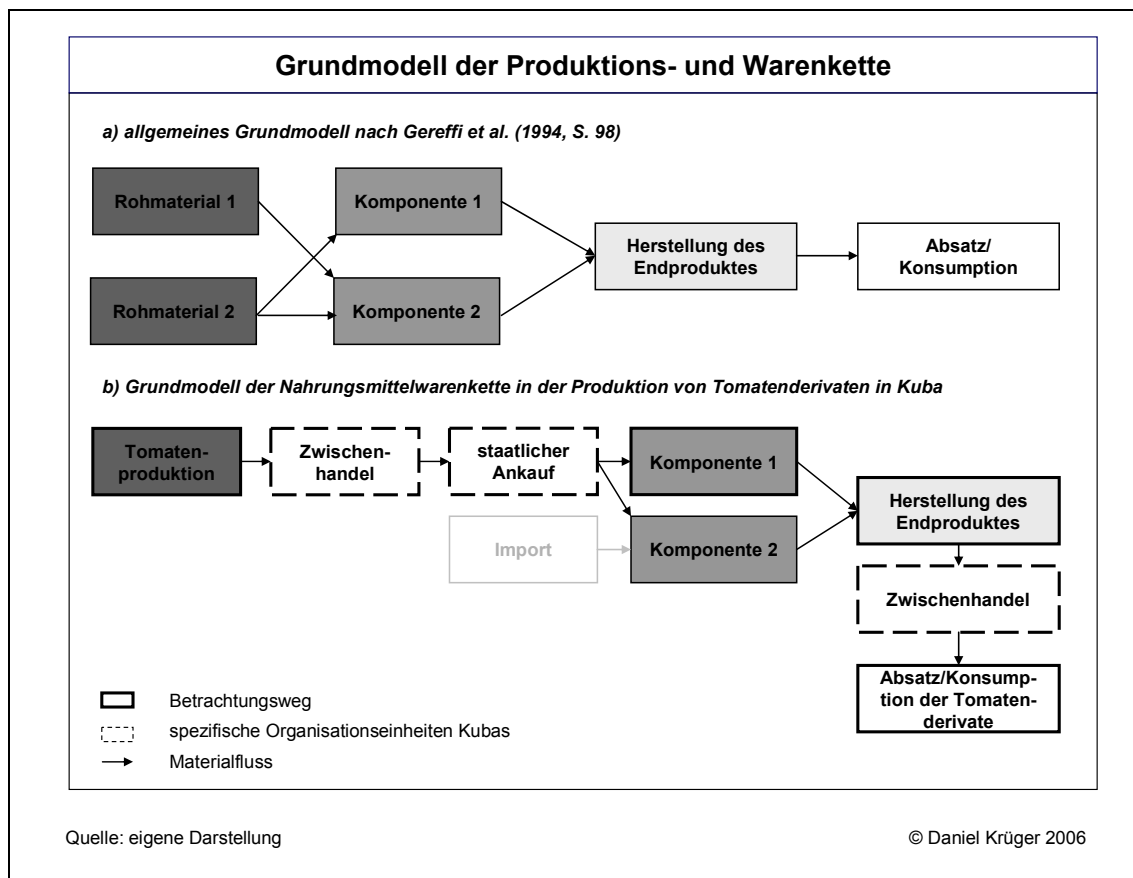


Abbildung 37: Grundmodell einer Produktions- und Warenkette in der Herstellung von Tomatenderivaten in Kuba

Um die Vergleichbarkeit und Orientierung des Grundmodells der agrarindustriellen Warenkette Kubas mit dem allgemeinen Grundmodell nach Gereffi zu gewährleisten, wurden die entsprechenden parallelen Abschnitte

des Produktionssystems in der Abbildung 37 in gleicher Art und Weise farblich gekennzeichnet.

Ausgehend von diesem Grundmodell lassen sich die tatsächlichen Produktions- und Warenketten differenzieren, die auf dem Ausgangsmaterial Tomate basieren. Es können einige der organisatorischen Einheiten fehlen bzw. führen äußere Rahmenbedingungen zu veränderten Organisationsstrukturen und damit anderen räumlichen Strukturen. Die potenzielle Warenkette berücksichtigt bislang nur einzelne Abschnitte des vollständigen Produktionsprozesses; die beteiligten Akteure, die an den Knoten Macht- und Kontrolleinflüsse ausüben, fehlen bislang. Aussagen zu unterschiedlichen Typen von Produktions- und Warenketten und die Erklärung der Organisations- und räumlichen Strukturen werden erst durch einen Vergleich der tatsächlichen Warenketten mit der potenziellen möglich.

6.2 Organisatorisch-funktionale Strukturen der Produktions- und Warenketten

Um im Folgenden verschiedene Produktions- und Warenketten differenzieren zu können, müssen zunächst die Organisationsstrukturen und Konfigurationsmöglichkeiten der Ketten erläutert werden. Die Organisationsstruktur basiert auf den materiellen Verflechtungen (Rohstoff – Komponenten bzw. Vor- und Zwischenprodukte – Endfertigung – Distribution und Absatz), welche zwischen den organisatorischen Einheiten bzw. den wirtschaftlichen Akteuren bestehen.

Auf der Grundlage der materiellen Warenflüsse spannt sich so eine Produktions- und Warenkette auf, die durch den Einfluss von ökonomischen Akteuren unterschiedlich konfiguriert sein kann. Neben den materiellen Verflechtungen (input-output-Struktur) entstehen durch die Organisation der wirtschaftlichen Aktivitäten und durch Macht- und Kontrolleinflüsse immaterielle Beziehungen, die ebenfalls einen Einfluss auf die Konfiguration der Ketten ausüben. Je nach Art und Weise der Kettenkonfiguration ergeben sich

verschiedene Typen von Produktions- und Warenketten, die immanente Merkmale aufweisen und sich voneinander abgrenzen lassen.

In den weiteren Ausführungen werden die auf der Grundlage der Leitfadengespräche und der Unternehmensbefragungen identifizierten Produktions- und Warenketten in Hinblick auf verschiedene Indikatoren erläutert. Zu ihnen zählen:

- funktionale Zuordnung der Kettenabschnitte zu den Bereichen Rohmaterialienproduktion, Herstellung von Vor- und Zwischenprodukten, industrielle Veredelung sowie Distribution und Absatz,
- am Produktionsprozess beteiligte wirtschaftliche Akteure in einer Folge von wertschöpfenden Schritten,
- Zuordnung der Kettenabschnitte in die Segmente National- oder Devisenwährung
- Transport- und Distributionsorganisation,
- Art der Verflechtungen zwischen den Kettenabschnitten (Knoten) zur Beurteilung des Macht- und Kontrolleinflusses sowie zur Identifikation fokaler Akteure,
- räumliche und institutionelle Strukturen.

Die gewählten Indikatoren zur Beschreibung der organisatorisch-funktionalen Strukturen der Produktions- und Warenketten lehnen sich somit an die konstitutiven Elemente des GCC-Ansatzes an. Sie ermöglichen eine Beschreibung der materiellen *input-output-Strukturen*, der auftretenden *Machtverhältnisse* zwischen den Akteuren (governance structure), der *räumlichen Strukturen* (territoriality) sowie der *institutionellen Strukturen* (institutional framework).

6.2.1 Industrielle Warenketten unter besonderer Berücksichtigung staatlicher Unternehmen

Zu den komplexen commodity chains zählen im Rahmen der Untersuchung die industriellen Produktions- und Warenketten. Ihr gemeinsames

Kennzeichen ist, dass sie wirtschaftliche Aktivitäten produktbezogen und sektorübergreifend darstellen sowie industrielle Produktionsschritte zur Veredelung von Agrarprodukten zu industriell hergestellten Lebensmitteln integrieren. Die Produktions- und Warenketten des Typs I gliedern sich grob in die Bereiche *Produktion der Vorprodukte*, *Beschaffung und Einkauf* anderer Einsatzmaterialien, *industrielle Veredelung* sowie *Distribution und Absatz* (vgl. Abbildung 38 und 41) und umschließen damit den Agrarsektor, die Lebensmittelindustrie sowie die Bereiche Distribution und Absatz. In Abgrenzung zu den noch zu erläuternden Beispielen stehen beim Typ I die staatlichen Lebensmittelbetriebe im Mittelpunkt, die im Februar und März 2005 befragt wurden.

6.2.1.1 Betrachtungen zur industriellen Warenkette vom Typ I-1

6.2.1.1.1 Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure

Im ersten Beispiel, der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus¹⁰³, werden die Tomaten von den Agrarproduzenten produziert (vgl. Abbildung 38). Wie bereits zuvor im Kapitel 5.1 dargestellt, sind unterschiedliche landwirtschaftliche Betriebsformen daran beteiligt. Neben den staatlichen Agrarbetrieben und den CPA-Kooperativen sind sowohl die privatwirtschaftlichen Kooperativen wie die CCS- und UBPC-Kooperativen als auch freie Bauern in das System eingebunden.

In marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften würden die einzelnen Agrarproduzenten oder in Vermarktungskooperativen zusammengeschlossene Landwirte ihre Agrarprodukte an die Lebensmittelindustrie verkaufen.¹⁰⁴ Ein

¹⁰³ Gemüsekonservernbetrieb der Produktionsunion „Gemüsekonserver“ des kubanischen Lebensmittelministeriums mit Sitz in der Provinzhauptstadt Sancti Spíritus

¹⁰⁴ Die Stärkung der Verhandlungsposition der Landwirte gegenüber anderen Akteuren der Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelwirtschaft und eine weitere notwendige vertikale Integration des primären Sektors in die Warenkette wurden auch auf dem Husumer Gesprächskreis im Jahre 2000/2001 bekräftigt. Eine der zentralen Aussagen betraf u.a. die Verflechtung der Landwirtschaft mit der Lebensmittelindustrie,

Charakteristikum und eine Besonderheit des planwirtschaftlichen Zentralverwaltungssystems Kubas ist es, dass solche direkten Lieferbeziehungen zwischen den Agrarproduzenten und den Betrieben der Lebensmittelindustrie nicht bestehen. Keiner der Produzenten der landwirtschaftlichen Einsatzmaterialien kann die Tomaten direkt an die Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spiritus verkaufen.

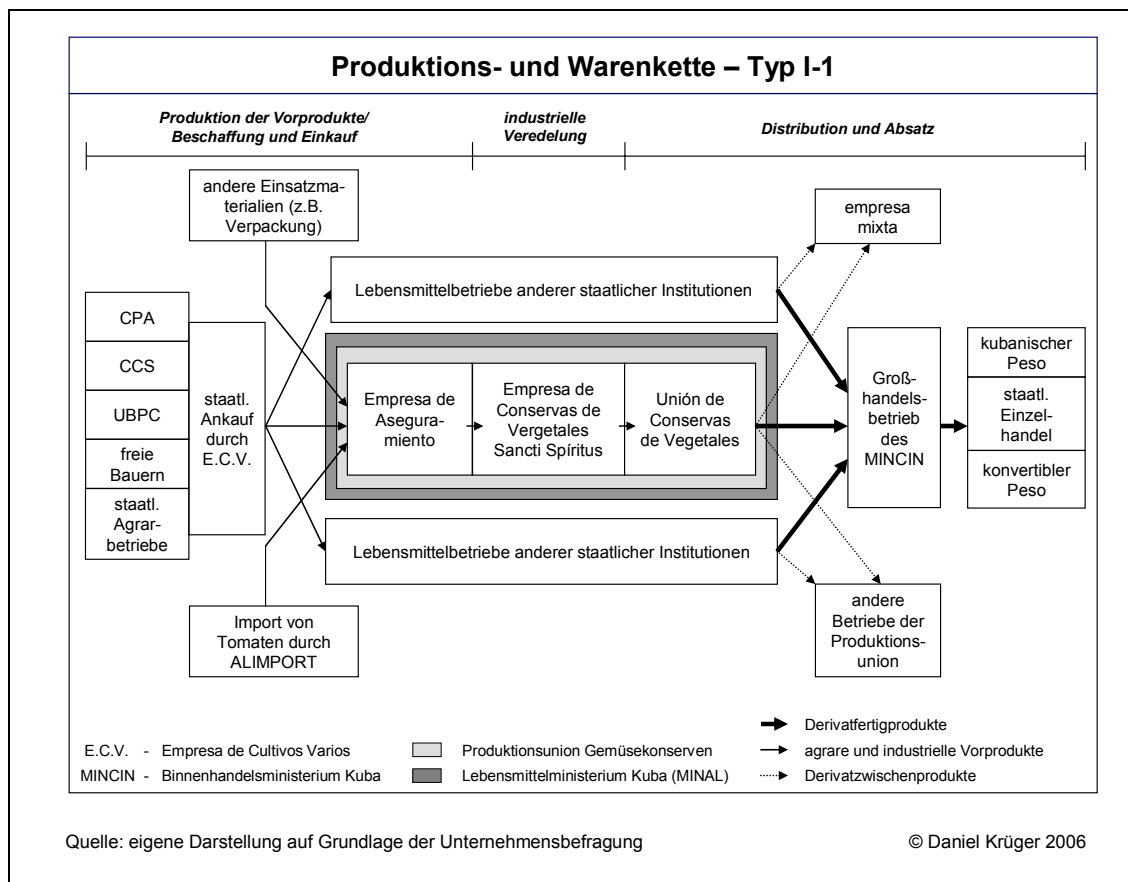


Abbildung 38: Produktions- und Warenkette Typ I-1

Die von den landwirtschaftlichen Produzenten hergestellten Vorprodukte werden durch das System des staatlichen Ankaufs (sistema de acopio) zuvor kanalisiert und auf einem staatlich regulierten Markt weiter verteilt (vgl. BURCHARDT 2000b, S. 57). Derjenige Teil der Produktion, welcher durch die

wobei kooperative Zusammenschlüsse in der Landwirtschaft als ein wichtiges Entwicklungsmerkmal zur Stärkung der Machtposition gegenüber der Industrie und vor allem dem Einzelhandel angesehen werden (vgl. Husumer Gesprächskreis 2000/2001, 4. Positionspapier, Kapitel Landwirtschaft und Vermarktung).

Empresa de Acopio von den landwirtschaftlichen Produzenten aufgekauft wird, entspricht den zuvor in den Produktionsplänen festgelegten Produktionsmengen. Die staatliche Verteilung der Agrarproduktion wird dabei organisiert von der *Empresa de Acopio*, die als Teil des kubanischen Landwirtschaftsministeriums als wirtschaftlicher Akteur in den Produktions- und Warenketten dieses Typs in Erscheinung tritt (vgl. Abbildung 39).

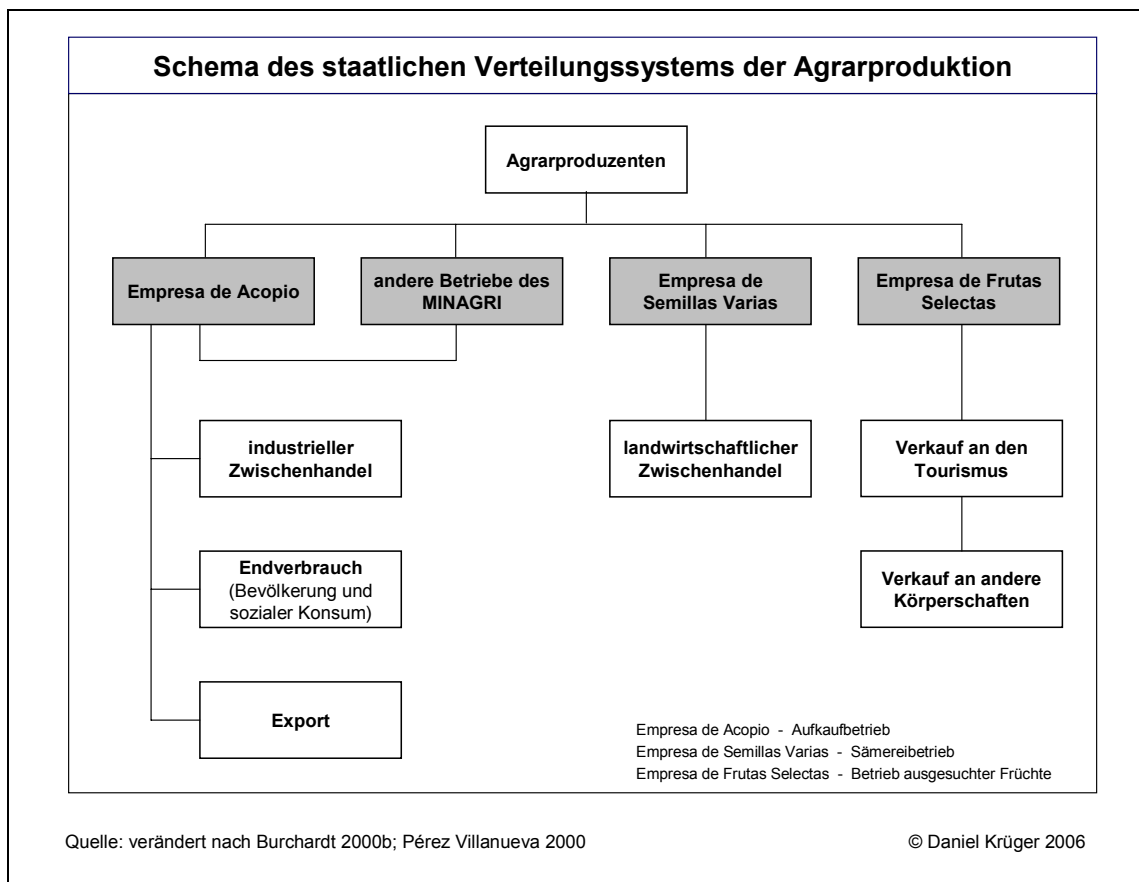


Abbildung 39: Schema des staatlichen Verteilungssystems von Agrarprodukten

In allen Provinzen Kubas agiert die Empresa de Acopio als Zwischenhändler von agraren Vorprodukten zwischen dem Agrarsektor und den verarbeitenden Betrieben der Lebensmittelindustrie.¹⁰⁵ Über diesen intermedi-

¹⁰⁵

Eine Ausnahme bildet die Provinz La Habana. Hier wird der staatliche Aufkauf und damit die staatliche Kontrolle der Verteilung der Agrarprodukte von der Empresa de Acopio Ciudad de La Habana überwacht (vgl. Pérez Villanueva 2000, S. 90). Alle der insgesamt 14 existierenden Empresas de Acopio gehören institutionell zur Unión

ären Handel von Agrarprodukten hinaus wird ein Teil von frischen Agrarprodukten direkt an die Bevölkerung über das staatliche Rationierungssystem verkauft bzw. für den Export bereitgestellt (vgl. Abbildung 39).

Die Dominanz des kubanischen Landwirtschaftsministeriums (MINAGRI) ist aber auch in anderen Bereichen der Agrarproduktion sichtbar. Die ebenfalls zum MINAGRI gehörenden Betriebe *Empresa de Semilla Varias* und die *Empresa de Frutas Selectas* agieren auf der einen Seite im Zwischenhandel mit landwirtschaftlichen Vorprodukten und versorgen die Agrarproduzenten mit wichtigen Sämereien oder Setzlingen (vgl. PÉREZ VILLANUEVA 2000, S. 91). Auf der anderen Seite ist die Empresa de Frutas Selectas spezialisiert auf den An- und Verkauf von Obst zur Versorgung der touristischen Einrichtungen und anderer Körperschaften auf der Insel (vgl. BURCHARDT 2000b, S. 57). Neben dem Ankauf der landwirtschaftlichen Produktion sind die 14 Empresas de Acopio, die in der Unión Nacional de Acopio (UNA) zusammengeschlossen sind, auch für die Versorgung der landwirtschaftlichen Betriebe mit Dünger, Pflanzenschutzmitteln und anderen wichtigen Einsatzmaterialien zuständig (vgl. WIDDERICH 2002, S. 89).

Die umfassende Kontraktion der Agrarproduzenten auf der Grundlage starrer und bürokratisch gestalteter Verträge mit der Empresa de Acopio birgt allerdings auch Gefahren in sich. Die niedrigen Preise der UNA für die Agrarprodukte und die vielfältigen Defizite in der Versorgung der Agrarbetriebe mit notwendigen Produktionsmitteln führen dazu, dass nur wenige Betriebe des primären Sektors überhaupt in der Lage sind, den Plan zu erfüllen (vgl. auch WIDDERICH 2002, S. 89). Die fehlende Motivation aufgrund fehlender Anreize, etwa in Form von Lohnanreizen oder Prämienzahlungen an die Landarbeiter bei Planerfüllung¹⁰⁶ bzw. frei verhandelbare Preise (nach den

Nacional de Acopio (UNA). In Anlehnung an das top-down-Prinzip von Zentralverwaltungswirtschaften betreuen die 14 Empresas de Acopio Provinciales die Niederlassungen in jedem Bezirk einer Provinz, die wiederum die Verteilung der Agrarprodukte für den direkten Konsum der Bevölkerung in den mehr als 3.700 bodegas des Landes organisieren (ebd.).

106

Seit der Einführung der UBPC-Kooperativen haben sich erste Instrumente zur Stimulierung der Arbeitsmotivation der Landarbeiter etabliert. Sowohl Prämienzahlungen bei der Erfüllung der Produktionspläne als auch die Möglichkeit, überschüssige Produktion auf den freien Bauernmärkten verkaufen zu dürfen, sollten dazu beitra-

Grundsätzen von Angebot und Nachfrage), führen zu einer Verstärkung des „permanenten Defizits“ an industriellen Vorprodukten und frischen Lebensmitteln zur direkten Versorgung der kubanischen Bevölkerung.

Im Beispiel der vorliegenden Produktions- und Warenkette werden die Tomaten durch die Empresa de Cultivos Varios aufgekauft (vgl. Abbildung 38). Sie übernimmt als Empresa de Acopio für das MINAGRI den staatlich organisierten Aufkauf der in den Produktionsplänen jährlich festgeschriebenen Produktionsmengen der Agrarproduzenten. Bis zu diesem Punkt in der Warenkette sind die landwirtschaftlichen Produkte noch Eigentum des kubanischen Landwirtschaftsministeriums.

Die Beschaffung der Tomaten und anderer notwendiger Einsatzmaterialien (z.B. Verpackung, Gewürze) zur Herstellung von Tomatenderivaten durch die Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus übernimmt die *Empresa de Aseguramiento*¹⁰⁷. Die Empresa de Aseguramiento als zentrale Beschaffungseinheit der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ sichert den Einkauf der Primärgüter und anderer Vorprodukte für alle Produktionsbetriebe der Produktionsunion, so auch für den Konservenbetrieb in Sancti Spíritus. Obwohl die Lieferbeziehungen mit der Empresa de Cultivos Varios und der Empresa de Aseguramiento jährlich in Form von Verträgen formalisiert werden, sind dynamische Veränderungen bei den Akteuren im beschaffungsorientierten Bereich der Warenkette ausgeschlossen, da die materiellen Verflechtungen zwischen den Agrarproduzenten, der Empresa de Cultivos Varios als intermediärer Akteur und der Empresa de Aseguramiento von staatlicher Seite determiniert sind. Direkte vertragliche Bindungen einzelner

gen, die landwirtschaftliche Produktion insgesamt zu steigern. Wie aber die Ausführungen im Kapitel 5 zeigten, hat sich der Anteil der UBPCs an den Verkäufen auf den freien Bauernmärkten sogar rückläufig entwickelt.

107

Wörtlich übersetzt bedeutet es Sicherungsbetrieb. Die Funktion der Empresa de Aseguramiento ist jedoch die Beschaffung und damit die Versorgung der zur Produktionsunion „Gemüsekonserven“ gehörenden Industriebetriebe, wie in diesem Falle der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus.

Agrarproduzenten durch die staatlichen Lebensmittelbetriebe sind bislang ausgeschlossen.¹⁰⁸

Beim Einkauf der Tomaten, die für die industrielle Veredelung Voraussetzung sind, stellen sich aber Probleme im Zusammenspiel zwischen der Empresa de Aseguramiento und der Empresa de Cultivos Varios ein. Wie bereits erwähnt, sind die Tomaten Eigentum des MINAGRI. Da auch das Landwirtschaftsministerium Kubas eigene Produktionsbetriebe besitzt, treten die staatlichen Betriebe beider Ministerien (Agrarministerium und Lebensmittelministerium) in direkte Konkurrenz bei der Beschaffung der notwendigen Vorprodukte. Diese Konkurrenzbeziehung hat damit direkte Auswirkungen auf die Preise von Tomaten, die Qualität der Vorprodukte und auf die Verfügbarkeit der Tomaten für den weiteren industriellen Verarbeitungsprozess. Aufgrund seiner exponierten Stellung zwischen den Segmenten der Agrarproduktion und der industriellen Veredelung und Herstellung von Tomatenderivaten unterliegt die Preisbestimmung für Tomaten dem MINAGRI. Nicht nur die Preisdiktatur, sondern auch die Auswahl der landwirtschaftlichen Vorprodukte für den Verkauf an die Empresa de Aseguramiento hinsichtlich ihrer Qualität heben das MINAGRI in eine besondere Position. Oftmals werden nur jene Agrarprodukte von der Empresa de Cultivos Varios an die Empresa de Aseguramiento verkauft, die erhebliche Mängel aufweisen und somit von geringer Qualität sind.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Aktuell wird auch in Kuba der politische Dialog über diesen Sachverhalt und einer Veränderung der Beziehungen zwischen staatlichen Agrarbetrieben und den Kooperativen und freien Bauern geführt. Lugo Fonte, Präsident der Nationalen Vereinigung der kleinen Agrarproduzenten Kubas (ANAP), sagte dazu in der Granma vom 18.12.2006: „Zwischen den staatlichen Landwirtschaftsbetrieben und den Kooperativen sollten vertragliche Bindungen existieren, aber keine Unterordnung“ [Anmerkung des Autors: der Kooperativen und freien Bauern durch die staatlichen Agrarbetriebe]. Original: „Entre las empresas estatales y las cooperativas deben existir relaciones contractuales, no de subordinación“ (Granma vom 18.12.2006).

¹⁰⁹ Im Rahmen der Leitfadengespräche mit der Repräsentantin der Produktionsunion „Gemüsekonserven“, Cecilia García Hernández, kam dieses Problem der schlechten Qualität oft zur Sprache. „Die vom MINAGRI gekauften Tomaten weisen sehr oft erhebliche Mängel in der Qualität auf. Viele Tomaten sind bereits schlecht, wenn sie im Betrieb ankommen. Wegen der Konkurrenz mit dem MINAGRI bekommen wir oft nicht genügend Vorprodukte, was wiederum einen negativen Einfluss auf die Auslastung unserer eigenen Betriebe hat und die Effizienz sinken lässt [Anmerkung des Autors: Es handelt sich dabei um die Verarbeitungsbetriebe der Produktionsunion „Gemüsekonserven, die Teil des Lebensmittelministeriums MINAL sind.]. Noch stär-

Ein weiteres Problem stellt die Kontinuität der Belieferung des Produktionsbetriebes mit Tomaten dar. Da die Tomaten, welche in der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus weiterverarbeitet werden, nur von denjenigen Agrarproduzenten aus der Provinz Sancti Spíritus stammen, verläuft die Anlieferung oft diskontinuierlich.¹¹⁰ Aufgrund der temporären Nicht-Verfügbarkeit von Tomaten für die weitere industrielle Verarbeitung im Betrieb, stellen sich Probleme in der Organisation des Produktionsprozesses ein, da die vorhandenen Produktionskapazitäten nicht vollständig ausgeschöpft werden können und sich folglich Probleme in der betrieblichen Effizienz ergeben.

Auch die Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus hat keine direkten Einflussmöglichkeiten auf die vorgelagerten Verflechtungen, weder mit den Agrarproduzenten noch auf die Beschaffungsbeziehungen zwischen der Empresa de Cultivos Varios und der Empresa de Aseguramiento. Eine Anpassung der Zuliefererbeziehungen bei Versorgungsengpässen mit Tomaten ist nicht möglich, da die Beschaffungsbeziehungen staatlich determiniert sind.

Neben diesen nationalen Verflechtungen zwischen Agrarsektor und Lebensmittelindustrie bestehen im Bereich der Beschaffung auch internationale, vor allem mit Chile und China. Falls die Agrarproduktion von Tomaten unzureichend ist, werden Tomaten bzw. Derivatzwischenprodukte (Tomatenmark und -püree) durch die Produktionsunion importiert. Die Organisation und Realisierung des Imports werden vom kubanischen Außenhandelsbe-

ker als bei Tomaten ist das Problem jedoch bei Früchten, wie z.B. Mango, Zitrusfrüchten oder Guaven. Da das MINAGRI die Herstellung in den eigenen Betrieben bevorzugt, bekommen wir oftmals keinen Nachschub an Früchten, um Fruchtsäfte in unseren Betrieben herstellen zu können.“

110

Zum Zeitpunkt der Betriebsbesichtigung war das Anlieferungslager des Betriebes leer. Auf Nachfrage des Autors, ob sich dadurch keine Probleme in der Organisation eines flüssigen Produktionsprozesses ergäben, sagte man, dass man auf ein augenblickliches Eintreffen der Lkws warte. Wenn das Lager mit Tomaten gefüllt sei, dann reiche die Menge für eine Produktion ohne Unterbrechung für 2 bis 3 Tage. Sollten während dieser Zeit keine weiteren Lieferungen eintreffen, dann würde man die Maschinen abschalten; die Arbeiter müssten aber dennoch zur Arbeit kommen. Wenn die Produktion nicht laufen würde, dann würden sie die Produktionslinien warten oder nach anderen Beschäftigungen für die Arbeiter suchen. Letzteres kann bedeuten, dass sich die Arbeiter ihre Arbeitszeit mit Warten vertreiben.

trieb ALIMPORT durchgeführt, der als staatliche Schnittstelle zwischen internationalem Markt und Binnenmarkt im Lebensmittelbereich agiert.

Im Gegensatz zu den starren Verflechtungen bei agraren Vorprodukten sind die Beziehungen bei anderen Einsatzmaterialien, wie z.B. der Verpackung, flexibler gestaltet. Zur Abpackung der hergestellten Produkte werden überwiegend Aluminiumverpackungen verwendet, die von der *Empresa de Producción de Envases de Aluminio*¹¹¹ (ENVAL) produziert werden. Die Form, Größe und Qualität der Verpackung werden nicht durch staatliche Vorgaben reguliert und determiniert, sondern in Form direkter Vereinbarungen zwischen der Empresa de Aseguramiento und dem Unternehmen ENVAL getroffen.

Nach der Beschaffung der zur Produktion von Tomatenderivaten benötigten Einsatzmaterialien durch die Empresa de Aseguramiento erfolgt die industrielle Veredelung der Tomaten und damit die Herstellung der Tomatenderivate. Der industrielle Produktionsprozess gliedert sich dabei in mehrere Produktionsschritte (vgl. Abbildung 40). Vorbereitende Arbeitsgänge umfassen das Waschen und Spülen der Tomaten, welche anschließend zerkleinert und entkernt werden. Nach einer darauf folgenden Erhitzung werden Fremdbestandteile und Produktteile schlechter Qualität im Arbeitsschritt der Kontrolle und Nachbearbeitung extrahiert.

Nachdem die Vorbereitung abgeschlossen ist, folgt die eigentliche industrielle Verarbeitung, indem durch Erhitzen eine homogene Masse erzeugt wird. Durch Wasserentzug entsteht so ein erstes Zwischenprodukt, das Tomatenpüree, welches Ausgangsprodukt für andere Produkte ist. Durch eine weitere Konzentration erhält man Tomatenmark.

Die Zwischenprodukte Tomatenpüree und Tomatenmark, welche sich nur in ihrem Konzentrationsgrad unterscheiden, werden danach zu unterschiedlichen Endprodukten weiter veredelt oder als Zwischenprodukte an andere Betriebe der Produktsunion „Gemüsekonserven“ oder an Mischunternehmen (empresa mixta) weiter gehandelt.

¹¹¹ Produktionsbetrieb für Aluminiumverpackungen

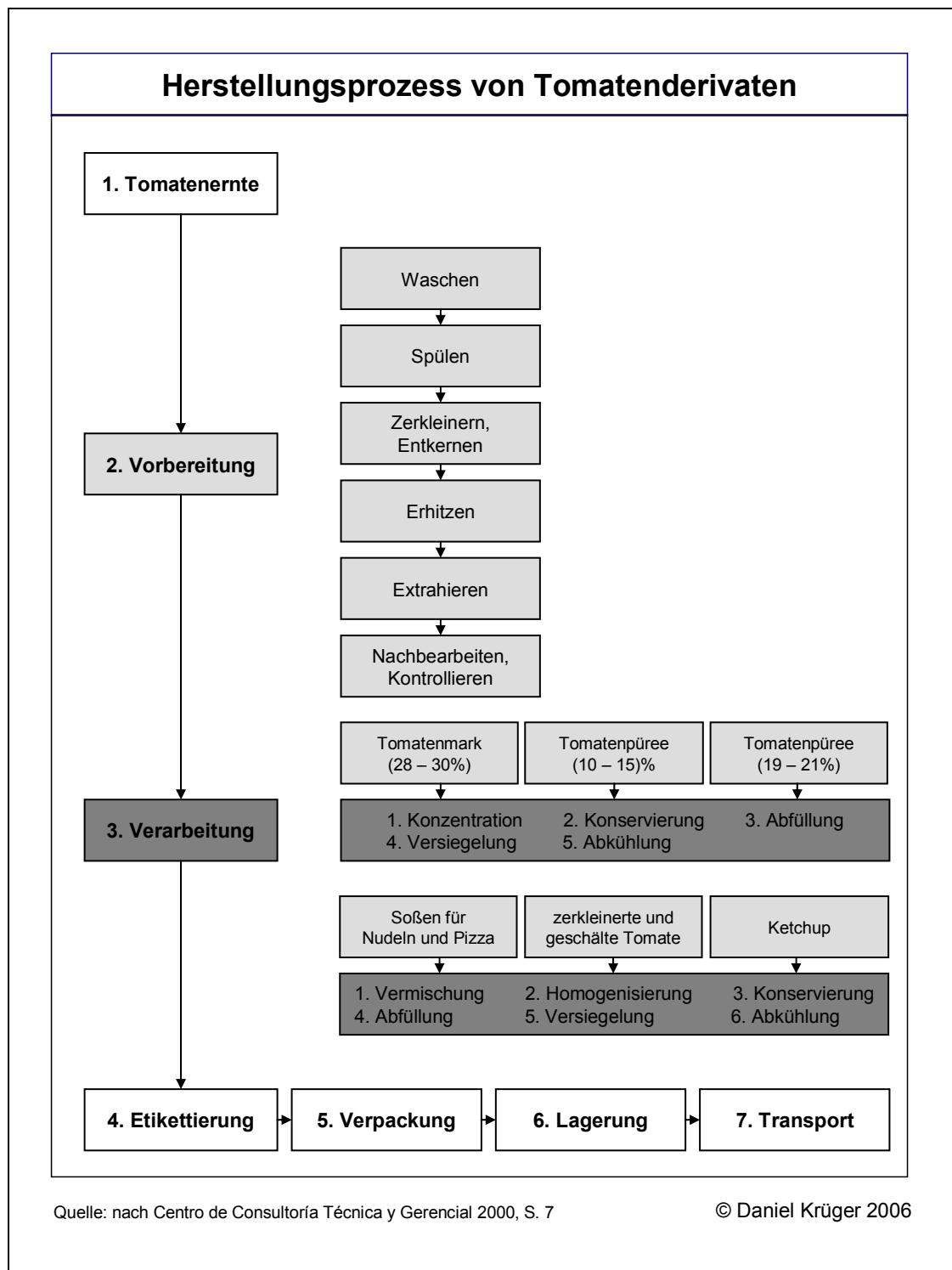


Abbildung 40: Herstellungsprozess von Tomatenderivaten

Die Organisation des Verkaufs und die Distribution dieser Zwischenprodukte obliegen ausschließlich der Produktionsunion selbst. Im konkreten Fall der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spiritus bestehen

mit der in unmittelbarer räumlicher Nähe befindlichen empresa mixta Río Zaza feste Lieferverträge.¹¹²

Während Zwischenprodukte mit den anderen Betrieben der Produktionsunion nur ausgetauscht werden, zahlt das Unternehmen Río Zaza an die Produktionsunion in Devisen. So kostet die Tonne Tomatenpüree beispielsweise 800 CUC.¹¹³

Der Austausch von Derivatzwischenprodukten zwischen den Betrieben der Produktionsunion ist gekennzeichnet durch nicht-formalisierte Verflechtungen. Es existieren demnach keine festen Verträge, sondern je nach Bedarf und Verfügbarkeit werden Tomatenpüree oder -marken als Derivatzwischenprodukte zwischen den Betriebseinheiten von der Produktionsunion transferiert.

Aus den Derivatzwischenprodukten entstehen vielfältige Endprodukte, wie z.B. Ketchup und andere Gewürzsoßen oder -dips, Soßen für Nudelgerichte und Pizza, die in unterschiedlichen Produktionslinien im Betrieb hergestellt werden. Wie auch beim Vertrieb der Derivatzwischenprodukte, übernimmt nicht der einzelne Betrieb den Verkauf der Endprodukte. Dieser wird zentral von der Produktionsunion in Havanna gesteuert. So sind 98% der gesamten Produktion der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus für den Binnenmarkt bestimmt, der auf der Nationalwährung basiert; lediglich 2% für den nationalen Devisenmarkt.¹¹⁴

Die überproportionale Orientierung auf den nationalen Absatzmarkt in Nationalwährung erklärt deshalb auch, warum der Großhandelsbetrieb des Binnenhandelsministeriums (MINCIN) als Bindeglied zum kubanischen Einzelhandel der wichtigste Kunde der Produktionsunion ist (vgl. Abbildung 38).

¹¹² Das Mischunternehmen Río Zaza befindet sich in Sancti Spíritus in unmittelbarer Nachbarschaft zur Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus. Bis zum April des Jahres 1999 formten beide Betriebe noch einen, der zur Produktionsunion der Milchwirtschaft gehörte. Danach wurde dieser Betrieb umgewandelt und durch eine Teilung der Betriebsfläche entstanden das Unternehmen Río Zaza und die heutige Empresa de Conservas de Vegetales mit 270 Angestellten.

¹¹³ Dabei entsprechen 800 konvertible Pesos (CUC) ca. 864 US-\$.

¹¹⁴ Die Angaben basieren auf den Aussagen, welche in der Unternehmensbefragung von den Mitarbeitern der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus gemacht wurden.

Der Großhandelsbetrieb des MINCIN koordiniert den Bedarf und die Verteilung der Produkte, welche über das staatliche Rationierungssystem an die Bevölkerung verkauft werden. Im Vergleich dazu bestehen im aktuellen Beispiel zwar auch Liefer- und Handelsbeziehungen mit Akteuren des Deviseneinzelhandels, allerdings charakterisieren sie sich durch eine geringe Intensität. Je nach der Verfügbarkeit von Tomaten als wichtige Vorprodukte für den industriellen Herstellungsprozess der Derivatendprodukte kann die Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus auch auf Nachfrageschwankungen und kurzfristige Veränderungen im Bereich der Distribution und des Absatzes seitens des Großhandelsbetriebes des MINCIN, wie z.B. der Liefermengen, reagieren. Allerdings sind die Möglichkeiten des Produktionsbetriebes, das Angebot auszuweiten, begrenzt, da z.B. ein Anstieg der Nachfrage nach Derivatendprodukten eine höhere Verfügbarkeit von Vorprodukten impliziert. Dazu meinte Cecilia García: „Das Problem ist die Planung des Angebots. Wenn wir keine Tomaten vom MINAGRI bekommen, können wir auch nicht mehr produzieren. Das allgemeine Problem ist die Konkurrenz zwischen den beiden Industrien: der des MINAGRI mit seinen Lebensmittelbetrieben und jener der Produktionsunion. Da das MINAGRI die Tomaten besitzt, diese auch gerne in seinen Betrieben verarbeiten möchte und uns damit die Ressourcen fehlen, nutzt man nicht diejenigen industriellen Kapazitäten mit der höchst möglichen Effizienz.“¹¹⁵ Die zuvor bereits erwähnte Konkurrenzsituation im beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette des Typ I-1 hat somit gleichzeitig Auswirkungen bis in den absatzorientierten Bereich und der Bereitstellung des Angebotes im Einzelhandel.

Die Verflechtungen zwischen der Produktionsunion als Distributionseinheit der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus und dem Großhandelsbetrieb des MINCIN sind ähnlicher Natur wie mit den empresas mixtas. Auch in diesem Fall handelt es sich um formalisierte Verbindungen in Form von Lieferverträgen. Diese werden jedes Jahr erneut festgeschrieben,

¹¹⁵ Cecilia García arbeitet in der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ in Havanna und war während der Betriebsbefragung in der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus ebenfalls anwesend.

wobei auch die Preise für die Derivatendprodukte für das laufende Geschäftsjahr festgesetzt werden.

Die Auswertung der materiellen Verflechtungen der Produktions- und Warenkette des Typ I-1 haben gezeigt, dass viele unterschiedliche Akteure bei der Herstellung von Derivatprodukten der Tomate beteiligt sind. Beginnend bei den staatlichen, kooperativen und unabhängigen Agrarproduzenten, stand der staatliche Produktionsbetrieb Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus im Mittelpunkt der Betrachtungen. Des Weiteren spielen aber auch andere staatliche Institutionen wie das MINAGRI und das MINCIN eine bedeutende Rolle in der Konfiguration der Verflechtungen. Das Besondere des Typs I-1 ist, dass der Staat nicht nur den institutionellen Rahmen formalisiert, sondern gleichzeitig in Form unterschiedlicher wirtschaftlicher Akteure in Erscheinung tritt. Zu diesen wirtschaftlichen Akteuren des Staates gehören:

- die staatlichen Agrarbetriebe, welche die Produktionspläne der Kooperativen und freien Bauern aufstellen und kontrollieren,
- die Empresa de Cultivos Varios, welche als Einheit des MINAGRI den staatlichen Aufkauf der agraren Vorprodukte organisiert und die Preise für die landwirtschaftlichen Vorprodukte festlegt,
- die Produktionsunion „Gemüsekonserven“, welche mit ihren Produktionsbetrieben als Teil des kubanischen Lebensmittelministeriums MINAL industriell veredelte Lebensmittel produziert, und
- das kubanische Binnenhandelsministerium mit seinem Großhandelsbetrieb als Schnittstelle zwischen der industriellen Verarbeitung und dem Bereich der Distribution und des Absatzes im überwiegend rationierten Einzelhandel.

Darüber hinaus sind staatliche Akteure auch bei den lateralen Verflechtungen, insbesondere im beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette, integriert. Im Unterschied zu den stark formalisierten und festen Verbindungen zwischen MINAGRI, Produktionsunion „Gemüsekonserven“ und MINCIN sind die Verflechtungen zu den Zulieferern anderer Einsatzmaterialien weniger stark formalisiert. Das bestätigt auch die Aussage

von Cecilia García während des Gesprächs: „Die Zulieferer von Verpackungsmaterialien, wie z.B. den Aluminiumtanks oder den Konserven aus Aluminium, können wir bei Lieferproblemen oder Qualitätsmängeln wechseln. Den Zulieferer [Anmerkung des Autors: die Empresa de Cultivos Varios] der Tomaten jedoch nicht.“

Im Ergebnis der dargestellten materiellen Verflechtungen bleibt für die Produktions- und Warenkette des Typs I-1 festzuhalten, dass die staatliche Verwaltung in Form verschiedener wirtschaftlicher Akteure in Erscheinung tritt und damit die Organisation der Produktions- und Warenkette stark bestimmt.

6.2.1.1.2 Transport- und Distributionsorganisation entlang der Produktions- und Warenkette

Zur Durchführung der materiellen Warenflüsse entlang der Produktions- und Warenkette spielen Transport- und Distributionsvorgänge eine entscheidende Rolle. Die mengen-, qualitäts- und zeitgerechte Anlieferung von Vorprodukten entscheidet mit darüber, inwieweit ein Produktionsprozess effizient organisiert ist, um Produktivitätsfortschritte erzielen zu können. Von besonderer Bedeutung sind solche termin- und qualitätsgerechten Lieferungen nicht nur bei kapital- und technologieintensiven Produktionen, wie beispielsweise der Automobilindustrie. Auch in der Nahrungsmittelindustrie sind verlässliche Verflechtungsbeziehungen und ein synchronisierter Informationsaustausch zwischen den Segmenten notwendig, so dass die Vor- und Zwischenprodukte zeitgenau in den Produktionsprozess einfließen. Im Unterschied zu technologieorientierten Warenketten sind diese Verflechtungsbeziehungen im Bereich der Nahrungsmittelwirtschaft jedoch nicht stabil, sondern gerade zwischen Agrarsektor und Lebensmittelindustrie relativ schwach und können flexibel angepasst werden (vgl. Kapitel 3.3).

Darüber hinaus ist die Organisation von Transport- und Distributionsvorgängen innerhalb der Produktions- und Warenkette vor dem Hintergrund der defizitären Strukturen im Transportbereich und der seit Jahren zu bemer-

kenden Transportprobleme in Kuba - nicht nur im privaten Bereich der Bevölkerung - ein wichtiges Merkmal. Besonders interessant ist ein Vergleich der Strukturen mit den noch zu besprechenden Typen von Produktions- und Warenketten.

Im beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette bestehen nicht nur starke, formalisierte Verflechtungen zwischen der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus und der Empresa de Cultivos Varios, sondern auch zwischen ihr und den Agrarproduzenten. In ihrer Funktion als Betrieb des staatlichen Ankaufs und als staatlicher Landwirtschaftsbetrieb legt die Empresa de Cultivos Varios die Produktionspläne der Agrarproduzenten und die Aufkaufpreise fest. Wie bereits in der Abbildung 17 dargestellt, kontrollieren und diktieren die staatlichen Agrarbetriebe die wirtschaftlichen Aktivitäten aller übrigen Agrarproduzenten, d.h. der CPA- und CCS-Kooperativen, der UBPCs und auch der freien, unabhängigen Bauern. Auf der anderen Seite unterstützen die staatlichen Agrarbetriebe aber auch die Agrarkooperativen und freien Bauern. Über die Empresa de Cultivos Varios können die Agrarbetriebe nicht nur notwendige Einsatzmaterialien beziehen oder ihre Agrarproduktion verkaufen, sondern ebenfalls technische Ausrüstung oder Transportmittel leihen. Im Rahmen der Betriebsbefragung einer CPA-Kooperative meinte Pedro PERERA GÓMEZ dazu: „Wenn wir nicht über ausreichend technische Geräte verfügen oder eines dieser Geräte einmal kaputt gehen sollte, dann können wir diese auch bei der Empresa de Cultivos Varios ausleihen. Da wir als Kooperative Teil der Empresa de Cultivos Varios sind, beziehen wir über sie auch Diesel für unsere Maschinen und Fahrzeuge, Sämereien und Jungpflanzen für die Produktion und Düngemittel, welche aber importiert werden.“¹¹⁶

Je nach der Verfügbarkeit von Transportmitteln und Treibstoffen organisieren die Agrarbetriebe den Transport der Agrarprodukte. Die Liefermenge, der Zeitpunkt und der Ort der Lieferung werden durch die Empresa de Cultivos Varios koordiniert. Insofern die Agrarproduzenten über unzureichen-

¹¹⁶ Betriebsbefragung der CPA-Kooperative „Amistad Cubano-Bulgaro“ am 09.03.2005

de Transportkapazitäten verfügen, werden die Agrarprodukte mit Lkws der Empresa de Cultivos Varios transportiert.

Das Problem fehlender Transportmöglichkeiten ist jedoch weniger bei den CPA-, CCS- oder UBPC-Kooperativen zu beobachten als vielmehr bei den freien, unabhängigen Bauern. Ihnen fehlen oft entsprechende Lkws, Transportmittel funktionieren nicht oder sie haben keinen Treibstoff, um ihre Transportmaschinen damit zu befüllen.

Im Falle von Transportschwierigkeiten übernimmt die Empresa de Cultivos Varios den Transport. Pedro PERERA GÓMEZ sagte in diesem Zusammenhang: „Die Empresa de Cultivos Varios hilft nicht nur uns. Da auch die freien Bauern ein Produktionsziel erfüllen müssen und da es sich um Agrarprodukte für die industrielle Weiterverarbeitung oder für den sozialen Konsum in Kindertagesstätten, Schulen und Krankenhäuser handelt, organisiert sie den Transport auch für die freien Bauern, die meistens keine eigenen Lkws haben.“

Ausgehend von den Ergebnissen der geführten Gespräche lässt sich festhalten, dass der Transport der für die Lebensmittelindustrie wichtigen agraren Vorprodukte genauso wie die landwirtschaftliche Produktion von der staatlichen Empresa de Cultivos Varios organisiert, koordiniert und gesteuert wird. Die Abstimmung über entsprechende Liefermengen, Lieferpreise und Lieferzeiten für die Lebensmittelbetriebe der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ erfolgt im Anschluss zwischen der Empresa de Aseguramiento mit der Empresa de Cultivos Varios. Die Empresa de Aseguramiento übernimmt den Transport der Tomaten für die Betriebe der Produktionsunion. Da die notwendigen landwirtschaftlichen Vorprodukte, so auch die Tomaten im vorliegenden Beispiel, in erster Linie von den Agrarproduzenten aus der Provinz stammen, wo die Lebensmittelbetriebe lokalisiert sind, entstehen regionale Lieferverflechtungen. Die Orientierung der Lieferbeziehungen auf das regionale Umfeld der Lebensmittelbetriebe begründet sich durch einen möglichen Qualitätsverlust des Gewichtsverlustmaterials Tomate, insofern keine Kühlung der Vorprodukte erfolgt. In der Regel handelt es sich bei den Lkws der Agrarbetriebe, der Empresa de Cultivos Varios und der Empresa de Asegu-

ramiento nur um offene Lieferwagen. Die hohe Sonneneinstrahlung, lange Wartezeiten und fehlende technische Vorrichtungen der Transportmittel (wie z.B. Kühlsysteme) resultieren darin, dass die Tomaten in schlechter Qualität in den Verarbeitungsbetrieben ankommen.¹¹⁷

Die Empresa de Aseguramiento ist aber nicht nur für den Transport der Tomaten zu den Betrieben verantwortlich, sondern darüber hinaus auch für die Beschaffung anderer Einsatzmaterialien, wie z.B. Verpackung. Allerdings organisieren die Zulieferer den Transport in die Lebensmittelbetriebe; lediglich die Organisation der Distribution für alle Betriebe der Produktionsunion steuert sie als Versorgungsbetrieb zentral.

Im Anschluss an die industrielle Verarbeitung und Veredelung der Tomaten in Tomatenderivate ist nicht der einzelne Produktionsbetrieb für den Verkauf der Endprodukte verantwortlich, sondern dieser wird zentral von der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ in Havanna organisiert. Derivatzwischenprodukte, die zwischen den Produktionsbetrieben ausgetauscht werden, werden mit Transportmitteln der Produktionsunion verteilt. Derivatendprodukte hingegen werden mit Lkws der Produktionsunion an den Großhandelsbetrieb des MINCIN transportiert. Sollte es zu Engpässen in der Distribution aufgrund unzureichender Lkws kommen, werden zusätzliche Transportmittel von der Produktionsunion gemietet. Cecilia GARCÍA äußerte während der Unternehmensbefragung dazu folgendes: „Reichen unsere eigenen Lkws gerade nicht aus, dann mieten wir welche von privaten Spediteuren. Pro Fahrt kostet ein solcher Lkw ca. 2.000 Pesos.“¹¹⁸

¹¹⁷ Im aktuellen Beispiel der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus konnte die Produktqualität aufgrund eines leeren Warenlagers nicht beurteilt werden. Im noch zu besprechenden Beispiel der Empresa de Conservas de Vegetales „La Chichita“ in Pinar del Río schon. Die für den weiteren Produktionsprozess angelieferten Tomaten befanden sich in großen Holzkisten im Freien vor dem Produktionsgebäude, wiesen viele Druckstellen und Wunden auf, zeigten Anzeichen von ersten Fäulnisprozessen aufgrund starker Sonneneinstrahlung und waren allgemein von schlechter äußerlicher Qualität.

¹¹⁸ Die Bezeichnung „private Spediteure“ muss relativiert werden. Ein privatwirtschaftlich organisiertes Speditionsgewerbe gibt es auf Kuba nicht. Allerdings besitzen private Personen eigene Lkws, meistens US-amerikanische Modelle aus Zeiten vor der kubanischen Revolution. Diese führen im Rahmen des seit 1994 bestehenden Programms „Arbeit auf eigene Rechnung“ Transporte durch. Dazu benötigen sie eine staatliche Lizenz, die als eine Art Steuer für die Einnahmen bewertet werden kann.

Um in den Verkaufslökalen des staatlichen, rationierten Lebensmittel-einzelhandels verkauft zu werden, erfolgt die weitere Distribution der Derivatendprodukte und die Transportorganisation durch das kubanische Binnenhandelsministerium. Mittels eigener Transportmittel werden die Derivatendprodukte über ein sehr engmaschiges Netz an Verkaufseinrichtungen (bodegas) an die Bevölkerung verteilt.

Ausgehend von den Erläuterungen zu den Transport- und Distributionsvorgängen in der Produktions- und Warenkette des Typs I-1 lässt sich zusammenfassend feststellen, dass staatliche wirtschaftliche Akteure sehr stark involviert sind. Auftretende Schwierigkeiten bei der Abwicklung von Transportvorgängen wegen fehlender Transportmittel werden durch sie kompensiert, wie die Ausführungen zu den freien Bauern zeigten. Auch zwischen den Abschnitten Agrarproduktion, Beschaffung, industrielle Veredelung sowie Distribution und Absatz treten staatliche Betriebe in den Vordergrund. Wie an anderer Stelle noch erläutert wird, ist dies nicht immer der Fall. Die Sicherstellung der Transport- und Distributionsvorgänge im Typ I-1 begründet sich durch die systemimmanente Stellung der staatlichen Verwaltung als charakteristisches Merkmal von Zentralverwaltungswirtschaften, in der sämtliche wirtschaftliche Aktivitäten auch staatlich gelenkt werden, sowohl im beschaffungs- als auch im absatzorientierten Bereich der industriellen Produktions- und Warenkette.

6.2.1.1.3 Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette

Wie bereits im Kapitel über die materiellen Verflechtungen in der Produktions- und Warenkette angesprochen, haben die beteiligten wirtschaftlichen Akteure einen unterschiedlichen Einfluss auf die Konfiguration der Warenflüsse. Um die Möglichkeiten von Macht und Kontrolle besser einordnen zu können, soll lediglich zwischen dem beschaffungs-, produktions- und ab-

satzorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette unterschieden werden.

Im beschaffungsorientierten Bereich, wozu auch die Produktion und Bereitstellung der Agrarprodukte zählt, ist die exponierte Stellung der Empresa de Cultivos Varios bereits mehrmals erwähnt worden. Als wirtschaftlicher Akteur und Teil des kubanischen Landwirtschaftsministeriums MINAGRI determiniert sie die Produktionsaktivitäten der Agrarproduzenten. Über die Aufstellung der Produktionspläne, die Belieferung mit notwendigen Einsatzmaterialien für die landwirtschaftliche Produktion, die Festlegung der Aufkaufpreise für die produzierten Güter sowie die Organisation von Transport- und Distributionsvorgängen bestimmt die Empresa de Cultivos Varios direkt die wirtschaftlichen Aktivitäten der Agrarproduzenten.

In ihrer Funktion als staatlicher Zwischenhändler übt sie außerdem einen starken Einfluss auf die Lebensmittelbetriebe aus. Starre und stark formalisierte Lieferbeziehungen zwischen den Akteuren Agrarproduzenten, Empresa de Cultivos Varios und Empresa de Aseguramiento schließen eine flexible und bedarfsgesteuerte Beschaffungslogistik durch die Lebensmittelbetriebe bzw. direkte Lieferverflechtungen zwischen Lebensmittelindustrie und Agrarsektor vollständig aus. Die materiellen Verflechtungen zwischen ihnen sind institutionell festgelegt und unveränderlich. Der staatliche Aufkaufbetrieb Empresa de Cultivos Varios hat damit nicht nur rückwärtsgerichtete Einflussmöglichkeiten im beschaffungsorientierten Bereich der Kette (in Richtung des Agrarsektors), sondern auch vorwärtsgerichtete (in Richtung der Lebensmittelbetriebe des MINAL). Dieser vorwärtsgerichtete Einfluss kommt besonders durch die Quantität und Qualität der zur industriellen Produktion zur Verfügung gestellten Menge an agraren Vorprodukten sowie durch die Preise für diese Inputmaterialien zum Ausdruck. Aufgrund ihrer Bedeutung und ihrer vielfältigen Einflussmöglichkeiten ist die Empresa de Cultivos Varios somit nicht nur ein staatlicher Zwischenhändler, sondern zugleich ein institutionalisierter, fokaler Akteur innerhalb der Warenkette des Typs I-1.

Wie bei den Erläuterungen zu den materiellen Verflechtungen herausgestellt wurde, besitzt die Produktionsunion „Gemüsekonserven“ über ihren Versorgungsbetrieb Empresa de Aseguramiento lediglich Einflussmöglichkeiten bei der Beschaffung anderer Einsatzmaterialien, wie z.B. der Verpackung. Hier können flexible Lieferbeziehungen gestaltet werden; bei Problemen der Produktqualität oder der Lieferungen kann ein Austausch der Handelspartner erfolgen.

Im produktionsorientierten Abschnitt der Produktions- und Warenkette steht die Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus im Mittelpunkt. Anders als bei Industriebetrieben in marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften verfügt sie kaum über einen Gestaltungsspielraum. Ihr obliegt lediglich die Organisation und die Durchführung der industriellen Produktion. Aufgrund der zuvor geschilderten Probleme einer diskontinuierlichen Anlieferung der Agrarprodukte und schlechter Qualitäten der Vorprodukte würde jedes Lebensmittelunternehmen in marktwirtschaftlichen Gesellschaften die Verflechtungen mit den Lieferanten von Vorprodukten ersetzen. In Kuba handelt es sich im Vergleich dazu jedoch nicht um lockere Beziehungen zwischen Agrar- und industrieller Produktion, sondern um starre, formalisierte und institutionalisierte Verbindungen. Dadurch ist eine flexible Anpassung der Beziehungen mit dem Agrarsektor ausgeschlossen.

Auch die vorwärtsgerichteten Verflechtungen zum absatzorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette, d.h. die Lieferbeziehungen mit Akteuren des Einzelhandels, sind festgelegt. Der einzelne Produktionsbetrieb besitzt keine Möglichkeit der freien Wahl der Kunden, da die Handelsbeziehungen mit dem Einzelhandel zentral durch die Produktionsunion gestaltet werden. Damit vermindert sich die Bedeutung des Industriebetriebes auf die Durchführung der industriellen Veredelung ohne eigene Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen materiellen Verflechtungen mit anderen Akteuren der Kette.

Die Akteure des staatlichen Einzelhandels besitzen ebenfalls nur begrenzte Möglichkeiten, Kontroll- und Machteinflüsse auf die Gestaltung der Produktions- und Warenkette auszuüben. Da 98% der Produktion der

Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus für den nationalen Markt in einheimischer Währung bestimmt sind, erfolgt zwischen der Produktionsunion und dem Großhandelsbetrieb des MINCIN lediglich eine Abstimmung über die Preise der industriell hergestellten Lebensmittel sowie die über ein Kalenderjahr zu produzierende Menge. Im staatlichen, rationierten Einzelhandel Kubas handelt es sich jedoch nicht um Marktpreise, sondern um subventionierte Transferzahlungen des Staates an die Bevölkerung unter Aussetzung jedes Kostenkalküls.

In marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaften besitzen die Handelskonzerne nicht nur einen Einfluss auf die produktionsorientierten Bereiche der Lebensmittelwarenketten, sondern er erstreckt sich durch die Definition von bestimmten Produktqualitäten bzw. Herstellungsstandards (z.B. ökologische Produktion von Agrarprodukten) bis in den beschaffungsorientierten Bereich einer Warenkette. Auch in diesem Punkt besteht in Kuba ein struktureller Unterschied, da nur der institutionalisierte Zwischenhandelsbetrieb Empresa de Cultivos Varios Gestaltungsspielräume bei der Bereitstellung, Verfügbarkeit und Preisgestaltung der landwirtschaftlichen Vorprodukte aufweist.

Im Ergebnis bleibt für die Macht- und Kontrolleinflüsse der Akteure festzustellen, dass desintegrative Bestrebungen einzelner Akteure im Rahmen der industriellen Warenkette unter Beteiligung der staatlichen Verwaltung ausgeschlossen sind. Der Staat als wirtschaftlicher und institutioneller Akteur forciert die Integration wirtschaftlicher Aktivitäten verschiedener Akteure, wodurch ausschließlich er einen Machteinfluss in den unterschiedlichen Bereichen der Produktions- und Warenkette des Typs I-1 besitzt. Eine Identifizierung und Differenzierung zwischen core nodes und peripheral nodes, wie im Konzept der GCC nach GEREFFI et al. (vgl. Kapitel 3.3), ist im aktuellen Beispiel wenig sinnvoll. Die einzelnen wirtschaftlichen Akteure besitzen kaum Möglichkeiten, ihren eigenen Wettbewerbsvorteil auszubauen, um so einen höheren Anteil der Wertschöpfung zu generieren und ihre Machtposition an den Knoten auszubauen. Die strategischen Punkte und damit die sozialen und organisatorischen Bedingungen (Zutrittsbarrieren) in der Produktions- und Warenkette unterliegen der Ausgestaltung des Staates

durch seine wirtschaftlichen Akteure Landwirtschaftsministerium, Lebensmittelministerium und Binnenhandelsministerium. Als Besonderheit konnte zudem die Konkurrenzbeziehung in der Beschaffung der agraren Vorprodukte zwischen dem Landwirtschafts- und Lebensmittelministerium herausgestellt werden, da beide über eigene Produktionskapazitäten im Bereich der Lebensmittelindustrie verfügen.

6.2.1.1.4 Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette

Die räumlichen Strukturen in den Produktions- und Warenketten sind das Resultat der Beschaffungs-, Produkt- und Standortstrategien der beteiligten Akteure, insbesondere der (des) fokalen Unternehmen(s). Da diese key agents in einer Warenkette im Wettbewerb um höhere Wertschöpfungsanteile ständig nach einer Balance zwischen Integration bzw. Desintegration streben, beeinflussen sie sehr stark die räumliche Anordnung der abhängigen Unternehmen (z.B. der Zulieferer und Dienstleister). Die Möglichkeiten reichen je nach Grad der räumlicher Konzentration von lokalen bis zu globalen Ketten (vgl. Kapitel 3.3).

Betrachtet man die Produktions- und Distributionsvorgänge im Rahmen des Filière-Konzepts, dann lassen sich auch Segmente mit hoher bzw. schwacher Standortbindung differenzieren. Gerade Segmente mit schwacher Standortbindung sind kurzfristig und schnell austauschbar. Aufgrund der Eigenständigkeit der Segmente ist eine räumliche Trennung möglich, da am Ende jedes Segments ein vermarktungsfähiges (Zwischen-) Produkt entsteht und auf Märkten gehandelt werden kann (vgl. Kapitel 3.2).

Die räumlichen Strukturen im Beispiel der Produktions- und Warenkette des Typs I-1 reichen von der regionalen bis zur nationalen Ebene. Im beschaffungsorientierten Bereich werden die agraren Vorprodukte von denjenigen Agrarproduzenten aus der Provinz Sancti Spíritus über die Empresa de Cultivos Varios und die Empresa de Aseguramiento an die Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus geliefert. Der Grund liegt in den produktspezifischen Merkmalen der Tomate und in den technologischen Anfor-

derungen an den Transport. Andere Einsatzmaterialien (z.B. Verpackung) werden dagegen auf der nationalen Ebene beschafft. Nur ein geringer Teil der Tomaten bzw. Tomatenderivatzwischenprodukte wird über ALIMPORT importiert.

Ähnliches lässt sich bei den räumlichen Strukturen im absatzorientierten Bereich feststellen. Derivatzwischenprodukte im Austausch mit anderen Betrieben der Produktionsunion werden regional gehandelt, d.h. zwischen Betrieben benachbarter Provinzen. Lokale Absatzverflechtungen bestehen mit dem direkt benachbarten Mischunternehmen Río Zaza S.A. Lieferverflechtungen von nationaler Reichweite bestehen hingegen mit dem Großhandelsbetrieb des MINCIN. Die hergestellten Derivatendprodukte werden auf nationalem Niveau in den Verkaufslökalen des staatlich, rationierten Einzelhandels verteilt und erreichen damit die kubanische Bevölkerung.

Allgemein ergibt sich für die Kette des Typs I-1 aber eine räumliche Organisation auf dem nationalen Niveau. Die nationale Reichweite der Verflechtungen begründet sich durch die institutionellen Rahmenbedingungen, in denen die wirtschaftlichen Akteure des Staates agieren. Der institutionelle Rahmen führt so zu einheitlichen Bedingungen für die Organisation von Produktions- und Distributionsprozessen und zu einer nationalen Dimension der Verflechtungsbeziehungen in der vorliegenden Produktions- und Warenkette.

6.2.1.2 Betrachtungen zur industriellen Warenkette vom Typ I-2

6.2.1.2.1 Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure

Ein weiteres Beispiel für eine industrielle Produktions- und Warenkette unter Beteiligung staatlicher Akteure stellen die Verflechtungsbeziehungen des Lebensmittelbetriebes EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES „LA CONCHITA“ in Pinar del Río dar. Als einer der ältesten Lebensmittelbetriebe im Jahre 1937 gegründet, nach der kubanischen Revolution enteignet und in Staatseigentum überführt, gehört *La Conchita* ebenfalls zur Produktionsunion

„Gemüsekonserven“ des kubanischen Lebensmittelministeriums MINAL.¹¹⁹ Im Unterschied zur Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus sind die Verflechtungen und Lieferbeziehungen im beschaffungs- und absatzorientierten Bereich wesentlich vielschichtiger, z.T. auch internationaler gestaltet. Die größere Bedeutung von *La Conchita* in der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ kommt auch im Vergleich mit dem Lebensmittelbetrieb in Sancti Spíritus bei grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen zum Ausdruck. Betrug die Kosten in 2004 für *La Conchita* 11.052,8 Mio. Pesos, beliefen sich die Einnahmen auf 12.039,3 Mio. Pesos. Die Produktionskosten der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus erreichten im Jahre 2004 8.195,6 Mio. Pesos, die Einnahmen hingegen nur 9.769,6 Mio. Pesos. Auch in der Wettbewerbsfähigkeit ist *La Conchita* besser aufgestellt als der Betrieb in Sancti Spíritus. Die Kosten pro Peso Ertrag betrugen im Jahre 2004 bei *La Conchita* 0,5824, bei der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus 0,8388 im gleichen Beobachtungszeitraum. Der Grund dafür kann sicherlich in moderneren, flexiblen Produktionsanlagen gesehen werden, die 1998 in Chile gebraucht erworben wurden und mit denen unterschiedliche Produktionslinien gefahren werden können.

Im Unterschied zur Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus, die standardisierte Produkte für den Binnenmarkt herstellt, handelt es sich bei *La Conchita* um eine segmentierte Massenproduktion von Tomatenderivaten unter Berücksichtigung verschiedener Nachfragepräferenzen der Abnehmer. Dabei werden nicht nur unterschiedliche Produkte der Handelsmarke *La Conchita* produziert, sondern auch individuelle Abfüllungsmengen berücksichtigt.

Ähnlich wie im Beispiel der Produktions- und Warenkette I-1 werden die agraren Vorprodukte beim Typ I-2 von den staatlichen, kooperativen und freien Agrarproduzenten hergestellt (vgl. Abbildung 41).

119

Der Betrieb erhielt die Bezeichnung „La Conchita“ nach dem Namen der Mutter des Gründers. Die Familie flüchtete nach dem siegreichen Ende der kubanischen Revolution in die USA.

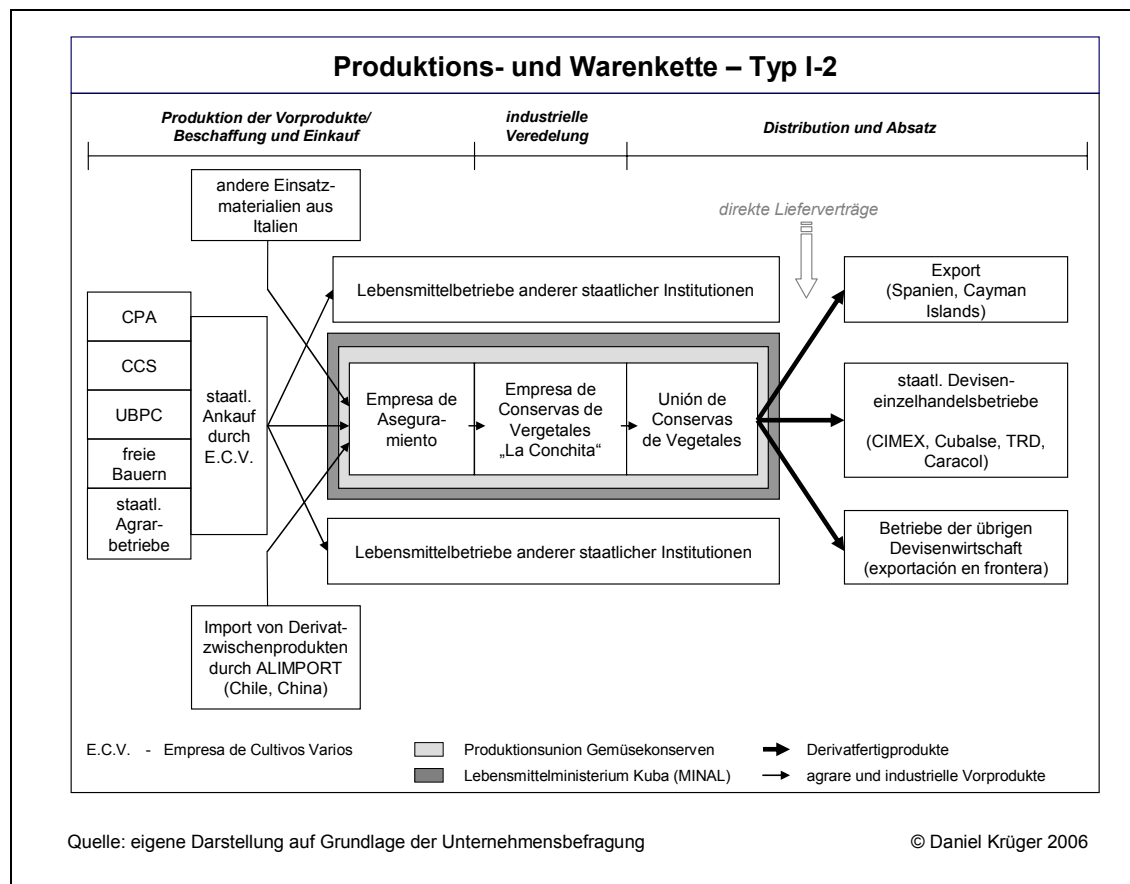


Abbildung 41: Produktions- und Warenkette Typ I-2

Der Betrieb *La Conchita* verfügt aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen und der daraus folgenden einheitlichen Organisation der Produktions- und Distributionsstrukturen ebenso über keine direkten Lieferverflechtungen mit den Betrieben des Agrarsektors. Auch an diesem Segment der Kette werden die Agrarprodukte durch den institutionalisierten Zwischenhändler Empresa de Cultivos Varios aufgekauft. In Anlehnung an die Erläuterungen zum Typ I-1 handelt es sich um das staatlich festgelegte Produktionsoll der Agrarproduzenten. Die Konkurrenzbeziehung zwischen dem Landwirtschaftsministerium und dem Lebensmittelministerium Kubas in der Verfügbarkeit der landwirtschaftlichen Vorprodukte zur weiteren industriellen Verarbeitung bleibt auch in diesem Beispiel bestehen. Die Beschaffung der Tomaten erfolgt wie bei der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus in gleicher Art und Weise. Die Empresa de Aseguramiento als zentrale Beschaffungs- und Versorgungseinheit der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ konfektioniert den Bedarf der notwendigen Menge an Einsatzma-

terialien für die weitere industrielle Veredelung und Verarbeitung im Betrieb *La Conchita* entsprechend des Produktionsplans.

Derivatzwischenprodukte, wie z.B. Tomatenpüree und -mark, werden über das staatliche Außenhandelsunternehmen ALIMPORT vorwiegend aus China und Chile importiert. Im Vergleich zum Typ I-1 werden andere Einsatzmaterialien wie Gläser, Aluminiumdeckel der Gläser, Konserven oder Plastikabpackungen nicht von nationalen Zulieferern bezogen, sondern ausschließlich von italienischen Kontraktunternehmen importiert.¹²⁰ Mit den Handelspartnern bestehen feste Liefervereinbarungen, die jedoch nicht der Produktionsbetrieb selbst, sondern die Empresa de Aseguramiento vertraglich festlegt. Im Unterschied zu den beschaffungsorientierten Verflechtungen des Typs I-1 lassen sich beim Typ I-2 räumliche Strukturen identifizieren, die von der nationalen Ebene bis zu internationalen Verbindungen reichen.

Danach schließt sich die industrielle Veredelung und Transformation der Tomaten bzw. Tomatenderivatzwischenprodukte an. Die Produktpalette von *La Conchita* ist im Vergleich zur Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus wesentlich diversifizierter. Neben den typischen Derivatzwischenprodukte Tomatenpüree und -mark, die gleichzeitig Derivatendprodukte für den Konsum sind, werden Tomatensuppe, -soße, -saft, Gewürzsoßen und -dips sowie Ketchup im Betrieb hergestellt. Während keine differenzierten Abfüllungsmengen gemäß individueller Nachfragepräferenzen der Kunden bei der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus realisiert werden, fließen solche Aspekte bei *La Conchita* im Produktionsprozess ein. Die Möglichkeiten einer diversifizierten Produktion und die Beachtung von verschiedenen Nachfragepräferenzen der Endabnehmer im Produktionsprozess lassen eine Abgrenzung von einer standardisierten Massenproduktion (wie im Falle von Sancti Spíritus) in Richtung einer individualisierten, segmentierten Massenproduktion in *La Conchita* zu.

120

Auf Nachfrage des Autors wurde dieser Aspekt noch einmal versichert. Alicia Hernández Olivera meinte im Rahmen des Interviews: „Ja, alle Gläser, in denen wir unsere Produkte abfüllen, die Verschlussdeckel aus Aluminium, Konserven unterschiedlicher Größe und Plastikrollen für die Abfüllung in Tüten erhalten wir aus Italien.“

Ein weiteres wichtiges Abgrenzungsmerkmal im Vergleich mit der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus betrifft den absatzorientierten Bereich der Produktions- und Warenketten. Beim Typ I-2 bestehen direkte Lieferbeziehungen, d.h. das kubanische Binnenhandelsministerium wie im Beispiel von Sancti Spíritus entfällt als wirtschaftlicher Akteur in der Kette. Die Absatzverflechtungen von *La Conchita* konzentrieren sich nicht mehr auf den rationierten Einzelhandel in Nationalwährung, sondern auf den staatlichen Einzelhandel der Devisenwirtschaft. Dennoch wird der Absatz zentral von der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ in Havanna organisiert. Die zentrale Planung zielt darauf ab, das Produktsortiment, die Produktmengen und die Produktgestaltung nach den entsprechenden Präferenzen der Deviseneinzelhandelsunternehmen zu differenzieren. Zu den Abnehmern des Deviseneinzelhandels zählen beispielsweise das Unternehmen CIMEX, Cubalse, TRD und Caracol (vgl. Kapitel 5.3.4.1).

So wie der Anteil kubanischer Produkte an den Umsätzen im Deviseneinzelhandel in den letzten Jahren gestiegen ist, stieg auch der Produktionsumfang von *La Conchita* (vgl. Tabellen 22 und 23). Die Zunahme des Produktionsumfangs zwischen 2000 mit 3.500 Tonnen und 2004 mit 4.300 Tonnen beträgt bei der Herstellung von Tomatenderivaten 800 Tonnen.

Jahr	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Anteil	29	39	45	47	49	55

Tabelle 22: Anteil kubanischer Produkte an den Umsätzen des Deviseneinzelhandels (in %)

Quelle: Widderich 2002, S. 83

Bei den Lieferverflechtungen mit den Deviseneinzelhandelsunternehmen Kubas bestehen feste Verbindungen, die jährlich neu spezifiziert und zwischen der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ und den staatlichen Devisenbetrieben des Einzelhandels vertraglich festgesetzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass entlang der Produktions- und Warenkette erhebliche Preisunterschiede bzw. Handelsspannen zwischen den Segmenten bestehen.

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004
Produktionsumfang (in t)	3.500	3.800	4.100	4.000	4.300
Produktionswert (in Mio. Pesos)	9,2	9,5	10,3	10,1	12,1

Tabelle 23: Produktionsumfang und Produktionswert der Empresa de Conservas de Vegetales La Conchita (nur Tomatenderivate)

Quelle: nach Angaben der Unternehmensbefragung vom 02.03.2005

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurde deutlich, dass der Zentner¹²¹ Tomaten, welcher von der Empresa de Cultivos Varios an die Empresa de Aseguramiento zur industriellen Verarbeitung verkauft wird, 30 kubanische Pesos kostet. Das entspricht einem Gegenwert von ca. 1,04 Euro pro 50 kg. Das Besondere der industriellen Warenketten des Typs I-2 unter Beteiligung staatlicher Akteure des Deviseneinzelhandels ist, dass die Devisenunternehmen die industriell veredelten Lebensmittelprodukte in konvertibler Währung von der Produktionsunion beziehen. Im Anschluss werden die Produkte im Deviseneinzelhandel verkauft.

Aufgrund der dichotomen Strukturen hinsichtlich der Währungen (kubanischer Peso und konvertibler Peso) entstehen erhebliche Unterschiede bei der Entlohnung in der Wertschöpfungskette. Einen Eindruck der Einkaufs- und Einzelhandelspreise für den absatzorientierten Bereich der Kette vermittelt die Tabelle 24.

Werden im beschaffungsorientierten Teil der Kette lediglich wenige kubanische Pesos (einige Euro-Cents) für die agraren Vorprodukte an die Empresa de Cultivos Varios bezahlt, kostet eine Dose Tomatenpüree (205g) im Einkauf 1,31 konvertible Pesos (ca. 1,08 Euro).

121

Ein Zentner entspricht 50kg.

Produkt	Abpackung	Menge	Einkaufspreis	Einzelhandelspreis	Handelsspanne (in %)
Tomatenpüree	Dose	205g	1,31	3,07	234,6
Tomatensoße	Dose	205g	1,04	2,55	245,2
Tomatensaft	Tetra Pack	420g	0,93	--	--
Tomatensuppe	Dose	450g	1,84	4,39	238,6
Gewürzsoße Conchita	Dose	3,95kg	10,00	25,00	250,0
Ketchup	Dose	4,33kg	10,42	--	--

Tabelle 24: Vergleich der Produktions- und Einzelhandelspreise für ausgewählte Produkte

Quelle: Unternehmensbefragung vom 02.03.2005

Im Einzelhandel bezahlen die Konsumenten für diesen Artikel 3,07 konvertible Pesos (ca. 2,54 Euro), was einer Handelsspanne von 234,6% entspricht (vgl. Tabelle 24). Ein ähnliches Verhalten lässt sich bei den anderen Beispielprodukten feststellen, bei denen die Handelsspanne um den Wert von 240% oszilliert. Die 240% Handelsspanne - ähnlich einer Mehrwertsteuer - entsprechen der auf Kuba üblichen Steuer auf Produkte, die im Deviseneinzelhandel verkauft werden. Wie im Kapitel 5.3.4.1 erläutert wurde, ist es das primäre Ziel des staatlichen Deviseneinzelhandels, diese aus der Bevölkerung abzuschöpfen. Die eigenen Ergebnisse decken sich mit denen anderer Autoren (vgl. NÖTHEN 1999, WIDDERICH 2002). WIDDERICH (2002, S. 86) konnte sogar noch höhere Preisaufläge identifizieren. „Bei hochwertigen Konsumgütern beträgt der Aufschlag 130% auf den Einkaufspreis, bei Lebensmitteln und anderen Artikeln des Grundbedarfs (Hygiene- und Körperpflegeartikel, Kleidung etc.) werden sogar zwischen 200 und 270% aufgeschlagen“ (WIDDERICH 2002, S. 86). Bei der Preisbildung handelt es sich um ein nicht transparentes Verfahren, bei dem auch die Betriebe des Deviseneinzelhandels kaum ein Mitbestimmungsrecht haben. Über das Ministerium für Finanzen und Preise legt der kubanische Staat die sog. *márgenes comerciales* (Handelsspannen) fest (vgl. auch NÖTHEN 1999, S. 36).

Die aufgrund der Dichotomie zwischen Nationalwährung und Nationaldevisenwährung entstehenden Strukturunterschiede ziehen durchaus ne-

gative Folgen nach sich. Während im absatzorientierten Bereich der Warenkette des Typs I-2 die höchsten Anteil der Wertschöpfung erzielt werden, sind die Anteile an der Wertschöpfung im beschaffungsorientierten Bereich sehr gering, gerade was die Erzeugung der landwirtschaftlichen Vorprodukte betrifft. Die Agrarproduzenten erhalten für ihre Produkte einheimische Pesos, wobei angenommen werden kann, dass der Wert für einen Zentner Tomaten die 30 kubanischen Pesos unterschreitet, welche beim Zwischenhandel zwischen der Empresa de Cultivos Varios und der Empresa de Aseguramiento entstehen. Im Ergebnis führt das zu einer Abkopplung der Landwirtschaft und zu einer weiteren Zunahme struktureller Defizite im Agrarsektor Kubas, da der beschaffungs- und absatzorientierte Bereich der Kette nicht miteinander korrespondieren.¹²²

Über die Verflechtungen des Betriebes *La Conchita* mit den Akteuren des staatlichen Deviseneinzelhandels hinaus bestehen Lieferbeziehungen zu Betrieben der übrigen Devisenwirtschaft Kubas, wie z.B. dem Tourismussektor.¹²³ Dabei handelt sich um Produkte, die in größeren Abfüllungen, z.T. ohne Produktdesign (wie z.B. optische Gestaltungsmerkmale der Verpackung), entsprechend der Vorgaben durch die Abnehmerbetriebe gefertigt werden. *La Conchita* ist außerdem der einzige Lebensmittelbetrieb der Produktionsunion „Gemüsekonserven“, der Verflechtungen zu Unternehmen der Devisenwirtschaft besitzt. Diese exponierte Stellung führt dazu, dass sich bei der Beschaffung der Vorprodukte noch nie Lieferschwierigkeiten ergaben und eine vorrangige Versorgung des Betriebes durch die Empresa de Aseguramiento erfolgt.

¹²² Auf der Fahrt von Havanna zum Betrieb La Conchita in Pinar del Río war dieser Aspekt Gegenstand der Diskussion zwischen Cecilia García und dem Taxifahrer. Der Taxifahrer meinte, dass man den Agrarproduzenten kein Geld bezahle und der Staat auch nicht wolle, dass die Menschen Geld in der Hand hätten. Weiterhin sagte er, dass eine direkte Verflechtung der Landwirtschaft mit der Industrie und vor allem dem Einzelhandel fehlt, denn derjenige, der produziert, verdient nichts, aber derjenige, welcher verkauft, verdient viel. Die Planerfüllung sei jedenfalls kein Anreiz für die Landwirte, deshalb suche sich auch jeder seine eigene, private Beschäftigung, bei der er wirklich Geld verdient.

¹²³ Da es sich um Betriebe eines parallelen Wirtschaftssektors handelt, wird die Art der Verflechtungen in der kubanischen wissenschaftlichen Literatur als Export innerhalb von Grenzen (exportación en frontera) bezeichnet.

Neben den Verflechtungen mit dem Deviseneinzelhandel und Betrieben der übrigen Devisenwirtschaft werden Produkte mit der Bezeichnung *La Conchita* auch exportiert. Zu den wichtigsten Exportmärkten gehören Spanien und die Cayman Islands.

Zusammenfassend bleibt im Vergleich mit der Produktions- und Warenkette des Typs I-1 festzustellen, dass beim Typ I-2 ebenfalls wirtschaftliche Akteure des Staates in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Distribution sowie Absatz integriert sind. Die materiellen Verflechtungen des beschaffungsorientierten Bereichs gleichen denen des Typs I-1, d.h. staatliche, kooperative und private Agrarproduzenten stellen das Vorprodukt Tomate her. Die Tomaten werden durch die Empresa de Cultivos Varios zu geringen Preisen in Nationalwährung aufgekauft, um im Anschluss durch die Empresa de Aseguramiento an die Betriebe zur industriellen Produktion verteilt zu werden. Andere Einsatzmaterialien, wie die Verpackungsmaterialien, werden nicht von nationalen Zulieferern bezogen, sondern aufgrund der besseren Präsentation der Endprodukte und der höheren Qualität ausschließlich von internationalen.

Auch im absatzorientierten Bereich der Kette ist die staatliche Verwaltung involviert. Obwohl es sich theoretisch um eigenständige Betriebe des Deviseneinzelhandels handelt, gehören sie zu 100% zum kubanischen Staat. Ähnliches trifft für die Unternehmen der übrigen Devisenwirtschaft zu. Abgesehen von einigen Unternehmensbeispielen, wie z.B. den joint ventures, besitzt der Staat die Anteilsmehrheit.

Ein wesentlicher Unterschied zum Typ I-1 ist jedoch die flexible Gestaltung der Lieferverflechtungen im absatzorientierten Bereich. Hier können direkte Lieferbeziehungen mit den Handelsbetrieben beobachtet werden. Da die gesamte Produktion von *La Conchita* für den Devisensektor bestimmt ist, entfällt - wie noch im Beispiel der Kette vom Typ I-1 - die Verflechtung zum kubanischen Binnenhandelsministerium und damit zum kubanischen Einzelhandel in Nationalwährung. Weiterhin bleibt festzuhalten, dass die Akteure nachgelagerter Bereiche der Kette die höchsten Wertschöpfungsanteile auf sich konzentrieren und damit den vorgelagerten Bereich, d.h. die landwirt-

schaftliche Produktion, vollständig abkoppeln. Dadurch entstehen starke Verzerrungen in der Produktions- und Warenkette des Typs I-2, die aufgrund parallel vorhandener, aber sehr unterschiedlicher ökonomischer Rahmenbedingungen zustande kommen.

6.2.1.2.2 Transport- und Distributionsorganisation entlang der Produktions- und Warenkette

In gleicher Art und Weise wie beim Typ I-1 werden die agraren Vorprodukte beim Typ I-2 von den Agrarproduzenten (staatlich, kooperativ, unabhängig) in Abhängigkeit der Verfügbarkeit von Transportmitteln bzw. mit solchen der Empresa de Cultivos Varios transportiert. Auch in diesem Beispiel erfolgt die Organisation, Koordination und Steuerung des staatlich Aufkaufs der Agrarprodukte und der Distributionsvorgänge zentral durch den institutionalisierten Zwischenhandelsbetrieb Empresa de Cultivos Cultivos.

Die Konfektionierung des Bedarfs an Agrarprodukten zur industriellen Weiterverarbeitung im Betrieb *La Conchita* wird anschließend durch die Empresa de Aseguramiento übernommen. Neben der Beschaffung und Bereitstellung landwirtschaftlicher Vorprodukte für die Industriebetriebe organisiert sie gleichzeitig den zentralen Einkauf weiterer Einsatzmaterialien. Einerseits zählen die Verpackungsmaterialien dazu, welche von italienischen Kontraktunternehmen hergestellt werden, und andererseits notwendige Derivatzwischenprodukten (Tomatenpüree und -mark), die überwiegend aus Chile und China importiert werden. Dabei ist die Empresa de Aseguramiento nicht direkt in die Außenhandelsbeziehungen eingebunden, sondern der Import jener Derivatzwischenprodukte erfolgt durch den kubanischen Außenhandelsbetrieb ALIMPORT.

Der Vergleich der Transport- und Distributionsorganisation zwischen Typ I-1 und I-2 zeigt im beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette keine Unterschiede. Im Typ I-2 sind die gleichen wirtschaftlichen Akteure integriert wie beim Typ I-1, die jeweils den Transport und die

Distribution der Vor- bzw. Zwischenprodukte zwischen den Segmenten sicherstellen.

Anders verhält es sich im absatzorientierten Bereich des Typs I-2. Sind beim Typ I-1 keine direkten Absatzverflechtungen der Produktionsunion mit den Einrichtungen des staatlich rationierten Einzelhandel zu beobachten, bestehen im Typ I-2 direkte Liefer- und damit Transportverflechtungen zwischen der Produktionsunion und den staatlichen Deviseneinzelhandelsbetrieben. Aber auch an diesem Punkt der Produktions- und Warenkette ist zu erkennen, dass nicht der einzelne Produktionsbetrieb direkte Verflechtungen zum nächsten Segment aufweist, sondern der Vertrieb und die Distribution der Derivatendprodukte zentral durch die Produktionsunion in Havanna gesteuert wird. Den Transport der Endprodukte, d.h. die Verladung ab Werk und die anschließende Verteilung an die Verkaufseinrichtungen, übernehmen die staatlichen Deviseneinzelhandelsunternehmen. Nachdem die Derivatendprodukte im Betrieb *La Conchita* auf Lkws der Devisenbetriebe verladen worden sind, gelangen sie in die Zentralläger in Havanna. Im Anschluss daran schließt sich die landesweite Distribution der Waren bis in die Verkaufseinrichtungen der Devisenbetriebe an.

Parallel dazu verlaufen die Verflechtungen mit den Betrieben der übrigen Devisenwirtschaft in gleicher Art und Weise. Dabei handelt es sich um Betriebe aus dem Tourismusbereich, die zur Versorgung der ausländischen Besucher ebenfalls materielle Lieferbeziehungen mit den Lebensmittelbetrieben aufweisen. Die Organisation und Konfektionierung ihres Bedarfs erfolgt in Abstimmung mit der Produktionsunion, der Transport und die Distribution werden hingegen durch die Devisenbetriebe selbst übernommen. Da die Derivatendprodukte an Betriebe innerhalb der Grenzen des Landes gehandelt werden, diese jedoch dem Währungssegment der Devisenwirtschaft zugeordnet sind, spricht man in diesem Beispiel auch vom „Export innerhalb der Grenzen“ (*exportación en fronteras*).

Auf der Grundlage der Verfassungsänderung von 1992 und der damit verbundenen Liberalisierung und Dezentralisierung des Außenhandels können kubanische Betriebe direkte Außenhandelsbeziehungen aufbauen (vgl.

Kapitel 5.2.4.1). Die Derivatendprodukte mit der Handelsbezeichnung *La Conchita* werden neben dem nationalen Konsum im Deviseneinzelhandel und im Tourismusbereich auch exportiert. Zu den im Rahmen der Unternehmensbefragung genannten wichtigen Exportmärkten zählen Spanien und die Cayman Islands. Einschränkend muss jedoch darauf verwiesen werden, dass weniger Derivatendprodukte der Tomate exportiert werden, sondern eher andere Lebensmittelendprodukte des Betriebes *La Conchita*, wie z.B. Fruchtmarmeladen, Konfitüren oder Fruchtsäfte. Alicia HERNÁNDEZ OLIVERA sagte im Rahmen dessen: „Unsere Tomatenprodukte werden ausschließlich zur Versorgung des Devisensektors produziert. Andere Produkte [Anmerkung des Autors: o.g. Produkte] werden aber auch nach Spanien und auf die Cayman Islands exportiert.“

Zusammenfassend bleibt bei den Transport- und Distributionsvorgängen der Produktions- und Warenkette des Typs I-2 festzustellen, dass die integrierten staatlichen wirtschaftlichen Akteure über die Organisation der materiellen Verflechtungen hinaus auch die Transportabläufe und die Distribution der Vor-, Zwischen- und Endprodukte koordinieren. Wie beim Typ I-1 sind die beschaffungsorientierten Verflechtungen beim Typ I-2 zentralisiert. Die absatzorientierten Verflechtungen des Betriebes *La Conchita* und damit auch der Transport und die Distribution sind im Unterschied zum Typ I-1 aber dezentralisiert und flexibel gestaltet, obwohl sie auch in diesem Beispiel von staatlichen Akteuren gelenkt und koordiniert werden.

6.2.1.2.3 Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette

Auch beim Typ I-2 werden die institutionellen Rahmenbedingungen der landwirtschaftlichen und industriellen Produktion sowie die Möglichkeiten und Formen der Distribution durch den Staat determiniert. Seinen Einfluss und seine Kontrolle übt er durch seine wirtschaftlichen Akteure innerhalb der Produktions- und Warenkette auf andere, nicht-staatliche wirtschaftliche Akteure aus. Zu den staatlichen wirtschaftlichen Akteuren zählen sowohl die

Empresa de Cultivos Varios als institutionalisierter Zwischenhändler zwischen Agrarsektor und industrieller Produktion als auch das Lebensmittelministerium Kubas mit seinen staatlichen Produktionsunionen und Verarbeitungsbetrieben sowie die Deviseneinzelhandelsunternehmen. Letztere sind zwar in eigenständigen Aktiengesellschaften organisiert, die rein rechtlich private, vom Staat unabhängige Betriebe sind. Wie bereits an anderer Stelle hervorgehoben, entspricht die Unabhängigkeit jedoch nicht der Realität, „das Kapital stammt vom kubanischen Staat, Aktionäre sind Strohänner, und aller Profit fließt in die Kassen des Staates“ (MESA-LAGO 1996, S. 75). Dennoch nehmen sie als staatliche wirtschaftliche Akteure aufgrund ihrer begrenzten Autonomie und ihrer eigenständigen Entscheidungskompetenzen eine Sonderstellung im Vergleich mit den sozialistischen Staatsbetrieben ein.

Ihren Macht- und vor allem Kontrolleinfluss manifestiert die Empresa de Cultivos Varios im beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette vom Typ I-2 in der gleichen Form wie beim Typ I-1. Durch die Festlegung der Produktionspläne und -ziele, durch die Belieferung der Agrarproduzenten mit notwendigen Einsatzmaterialien, die Bestimmung der staatlich festgelegten Aufkaufpreise für Agrarprodukte sowie die vorhandenen Möglichkeiten bei den Transport- und Distributionsabläufen zwischen Agrarproduzenten und Empresa de Aseguramiento werden die rückwärtsgerichteten Einflussmöglichkeiten der Empresa de Cultivos Varios deutlich. Auch bei den materiellen Verflechtungen mit der Empresa de Aseguramiento ist die exponierte Stellung des staatlichen Landwirtschafts- und Aufkaufbetriebes zu erkennen. Durch die Festlegung der Quantität und Qualität der zu liefernden Agrarprodukte an die Empresa de Aseguramiento verfestigt sich ihre Position im beschaffungsorientiertem Bereich der Produktions- und Warenketten unter Beteiligung staatlicher Akteure erneut. So stehen die Produktionsbetriebe des Lebensmittelministeriums in direkter Konkurrenz zu den Lebensmittelbetrieben anderer staatlicher Institutionen bei der Auswahl und Beschaffung notwendiger landwirtschaftlicher Vorprodukte.

Ähnlich wie beim Typ I-1 besitzt die Empresa de Aseguramiento mehr Bewegungsspielraum bei der Beschaffung anderer Einsatzmaterialien. Mit den Kontraktunternehmen, die z.B. Verpackungsmaterialien liefern, bestehen

zwar formalisierte Lieferbeziehungen in Form von Ein-Jahres-Verträgen. Dennoch werden die Menge und die Qualität der industriellen Vorprodukte durch die Empresa de Aseguramiento spezifiziert und kontrolliert. Die langjährigen Lieferbeziehungen führten mit der Zeit zu Vertrauen hinsichtlich der Produktqualität der Verpackungsmaterialien, so dass es bislang noch zu keinen Schwierigkeiten zwischen den Kontraktunternehmen und *La Conchita* kam.

Der staatliche Produktionsbetrieb *La Conchita* verfügt ähnlich wie beim Typ I-1 auch nicht über die Möglichkeit, die Agrarproduzenten bei auftretenden Lieferschwierigkeiten zu substituieren. Dafür lassen sich zwei wichtige Gründe anführen: zum einen bestehen keine direkten materiellen Verflechtungen zwischen *La Conchita* und den Agrarproduzenten, zum anderen lassen sich die Beziehungen zum Agrarsektor nicht flexibel gestalten, sondern sind durch starre, formalisierte und institutionalisierte Verflechtungen über die Empresa de Cultivos Varios und die Empresa de Aseguramiento gekennzeichnet.

Die Bedeutung des industriellen Verarbeitungsbetriebes reduziert sich sowohl bei Typ I-1 als auch bei Typ I-2 auf die Funktion der industriellen Herstellung von Tomatenderivatendprodukten. Ihm bleiben lediglich Möglichkeiten und Freiheiten in der Gestaltung der Produktions- und Prozessorganisation. Die Produktpalette, die Produktqualität und die Abfüllungsmenge werden durch die staatlichen Deviseneinzelhandelsbetriebe, die übrigen Unternehmen aus der Devisenwirtschaft (z.B. Hotelketten) und durch die Nachfragepräferenzen internationaler Abnehmer spezifiziert und vertraglich konkretisiert. Ähnlich wie im beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette steht nicht der einzelne Betrieb in direkter Beziehung zu den Abnehmern der industriell veredelten Lebensmittel, sondern die Produktionsunion. Ausgehend von der Konfektionierung des Bedarfs zwischen der Produktionsunion und den Abnehmern entstehen so rückwärtige immaterielle Verflechtungen (Informationen über Produktpalette, Produktgestaltung, Abfüllmengen) in Richtung Produktionsbetrieb.

Als ein besonderes Strukturmerkmal des Typs I-2 wurde die bestehende Dichotomie in der Entlohnung der einzelnen Akteure herausgestellt. Während die Agrarproduzenten weniger als 30 kubanische Pesos pro Zentner Tomate erhalten, generiert der Staat in zweifacher Hinsicht konvertible Pesos: zum einen durch die industrielle Produktion und den Abverkauf der industriell hergestellten Tomatenderivatendprodukte an die staatlichen Deviseneinzelhandelsbetriebe und zum anderen durch den Verkauf der Endprodukte im Deviseneinzelhandel. Dabei beträgt die Handelsspanne zwischen dem Einkaufspreis und dem Einzelhandelspreis ca. 240% (vgl. Tabelle 24). Diese Währungsdichotomie resultiert in einer Abkopplung der Agrarwirtschaft von der Devisenwirtschaft. Da die geringsten Wertschöpfungsanteile beim Agrarsektor zu verzeichnen sind und die Preise für die landwirtschaftlichen Vorprodukte nicht den Marktpreisen entsprechen, verstärken sich die strukturellen Defizite im Landwirtschaftssektor. Die Entlohnung der Landwirte auf der Basis der kubanischen Nationalwährung führt zu einer niedrigen Arbeitsmotivation bei den Arbeitern. Eine Entlohnung der Landwirte nach Marktpreisen würde aber zu den erhofften Ertragssteigerungen in der landwirtschaftlichen Produktion führen können. Sofern die Agrarproduzenten die Möglichkeit zum Kauf notwendiger Maschinen und Fahrzeuge hätten, ihre Maschinen auch mit Treibstoffen befüllen könnten oder Zugang zu modernen Bewässerungssystemen oder Düngemitteln hätten, würde das auch zu einer höheren Arbeitsproduktivität beitragen. Die Abkopplung vom Devisenzugang und die weitere Integration des Agrarsektors in das System der Nationalwährung führen jedoch nicht zu einer Verbesserung der Produktionsbedingungen der Landwirte. Die Trennung zwischen „normaler“, sozialistischer Zentralverwaltungswirtschaft und Devisenwirtschaft bleibt jedoch bis heute ein strukturelles Problem in vielen Bereichen des Landes.¹²⁴

Die Aufrechterhaltung der bisherigen Strukturen und Währungs dualität macht den starken Einfluss und damit die institutionalisierte Macht des Staates im Bereich der Marktfreiheit und des Marktzugangs der wirtschaftlichen

¹²⁴ Welche binnenwirtschaftlichen Reformen sich daraus ableiten sollten, wird noch an anderer Stelle dieser Arbeit zu erklären sein.

Akteure deutlich. Die Agrarproduzenten haben keine Möglichkeiten des Devisenzugangs. Darüber hinaus ist auch der Zugang zu Devisen für die Konsumenten (Bevölkerung) ungleich verteilt. Im Unterschied dazu sind staatliche wirtschaftliche Akteure des produktions- und absatzorientierten Bereichs in die Devisenwirtschaft eingebunden. Somit besitzt der Staat die höchsten Anteile an der Wertschöpfung. Durch den Verkauf der Lebensmittelprodukte im staatlichen Deviseneinzelhandel ist der Staat gleichzeitig in der Lage, die Devisen von der Bevölkerung zurückzugewinnen.

In Anlehnung an die Unterscheidung des Konzepts der GCC zwischen core nodes und peripheral nodes lässt sich zusammenfassend für die Macht- und Kontrolleinflüsse beim Typ I-2 festhalten, dass der Staat die core nodes innerhalb der Produktions- und Warenkette besetzt. Bei diesen handelt es sich um jene Abschnitte der Kette, die nicht auf der National-, sondern auf der Devisenwährung basieren und die höchsten Anteile der Wertschöpfung auf sich konzentrieren. Die peripheral nodes umschließen jene Segmente der Kette, die auf der Nationalwährung beruhen. Da die Marktfreiheit dieser Akteure stark begrenzt ist und da die Segmente nicht auf der Basis realer Marktpreise entlohnt werden, vereinen sie die geringsten Wertschöpfungsanteile auf sich. Im Ergebnis agieren sie damit völlig abgekoppelt von den übrigen Bereichen der Kette des Typs I-2, da die sozialen und organisatorischen Bedingungen ganz andere sind als in den devisenorientierten Bereichen.

6.2.1.2.4 Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette

Auch beim Typ I-2 können unterschiedliche räumliche Strukturen beim Vergleich der beschaffungs- und absatzorientierten Bereiche identifiziert werden. Die zur weiteren industriellen Veredelung produzierten Tomaten stammen von den Agrarproduzenten der Provinz Pinar del Río. Wie bereits erwähnt, erfolgt der staatliche Aufkauf der Agrarprodukte durch die Empresa de Cultivos Varios Pinar del Río. Aufgrund der regionalen Orientierung bei der Beschaffung der landwirtschaftlichen Vorprodukte entfallen lange Transportwege und damit Qualitätseinbußen, wenngleich die Tomaten

nicht in Lkws mit speziellen Kühlsystemen transportiert werden. Andere Vorprodukte (insbesondere Verpackungsmaterialien) werden international beschafft. Die internationale Orientierung begründet sich durch die Notwendigkeit, stärker auf Qualitätsmerkmale bei allen Vor- und Zwischenprodukten zu achten, da die für den Deviseneinzelhandel hergestellten Derivatendprodukte in direkter Konkurrenz zu den Lebensmittelendprodukten stehen, die aus anderen Ländern importiert werden. Dabei weisen die ausländischen Vorprodukte in der Regel bessere optische Präsentationsmerkmale als nationale.

Im untersuchten Fall der Tomate erstrecken sich die räumlichen Strukturen im absatzorientierten Bereich bis auf die nationale Ebene. Tomatenderivatendprodukte werden ausschließlich in den Einrichtungen des Deviseneinzelhandels und an die Betriebe der Tourismuswirtschaft verkauft.

In Anlehnung an die räumlichen Strukturen des Typs I-1 können auch beim Typ I-2 nationale Verflechtungsbeziehungen beobachtet werden. Unabhängig von der regionalen Orientierung bei der Versorgung des Betriebes *La Conchita* mit Tomaten sind die Agrarproduzenten und die Empresa de Cultivos Varios in einheitliche, nationale Rahmenbedingungen hinsichtlich der Organisation und Produktion eingebunden, die von der staatliche Verwaltung determiniert werden.

6.2.2 Industrielle Warenketten unter besonderer Berücksichtigung der Beteiligung von Mischunternehmen

Die Abgrenzung zwischen *joint-ventures* und anderen Formen der Zusammenarbeit ist in Kuba nicht immer ganz einfach, da die Art der Kooperation recht undurchsichtig ist und wenige Informationen in Publikationen oder Statistiken veröffentlicht werden. An einer ausführlichen Berichterstattung haben weder der Staat noch die ausländischen Unternehmen ein Interesse. Letzteren drohen vor dem Hintergrund der existierenden Blockadebestimmungen der USA sogar wirtschaftliche Sanktionen in den Vereinigten Staaten.

Nach dem kubanischen Verständnis beinhaltet der Begriff *joint-ventures* „sowohl Mischunternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung (*empresas mixtas*) als auch eine Reihe anderer wirtschaftlicher Kooperationsformen, bei denen es nicht zur Gründung eines eigenständigen Unternehmens kommt“ (LESSMANN 1996, S. 116). Dazu zählt z.B. die Produktionszusammenarbeit, bei der Arbeitskräfte, Grundstücke oder Produktionseinrichtungen von kubanischer Seite zur Verfügung gestellt werden, während der Partner Sachkapital, technisches Wissen oder Rohstoffe liefert (ebd.).

Heutzutage gibt es eine Reihe unterschiedlicher Mischunternehmen in verschiedenen Branchen in Kuba. Alle wirtschaftlichen Kooperationsaktivitäten basieren auf der im Februar 1982 (Ley No. 55) entstandenen und im September 1995 erweiterten Gesetzesgrundlage (Ley No. 77) (vgl. BURCHARDT 1996, S. 153). Das Gesetz Nr. 55 ermöglichte erstmals eine Beteiligung ausländischer Unternehmen, allerdings bis zu einem maximalen Anteil von 49% (ebd.). Das Gesetz Nr. 77 lässt heute Investitionsmöglichkeiten im Rahmen von *empresas mixtas* und ausländischen Kooperationen mit einer vollständigen Kapitalbeteiligung des ausländischen Investors in sämtlichen Branchen zu (vgl. LESSMANN 1996, S. 46).

Wie schon erläutert, entstand das Unternehmen *Alimentos Río Zaza S.A.* (Río Zaza) bereits im Jahre 1991 in direkter Nachbarschaft zur Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus. Der dort bis 1991 ansässige Milchverarbeitungsbetrieb der Produktionsunion Milchwirtschaft wurde geteilt. Es entstanden der Konservenbetrieb Sancti Spíritus und Río Zaza.

Auf genaue Informationen und Daten, wie bei den zwei zuvor beschriebenen Betrieben der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ kann nicht zurückgegriffen werden, da eine Genehmigung zur Unternehmensbefragung vom Lebensmittelministerium ausblieb. Die Aussagen zu Río Zaza stützen sich auf die Unternehmensbefragung der Empresa de Conservas de Vegetales Sancti Spíritus. Wegen der engen Kooperation und der materiellen Verflechtungsbeziehungen konnten Noari ROBAINA MARTÍ y Cecilia GARCÍA HERNÁNDEZ Aussagen zu den strukturellen Verflechtungen des Mischunternehmens Río Zaza machen.

6.2.2.1 Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure

Die Verflechtungen des Unternehmens Río Zaza zum beschaffungsorientierten Abschnitt der Produktions- und Warenkette vom Typ II sind im Vergleich zu denen der zuvor besprochenen Beispiele wesentlich diversifizierter. Auch Río Zaza erhält einen Teil der notwendigen landwirtschaftlichen Vorprodukte vom staatlichen Aufkaufbetrieb Empresa de Cultivos Varios. Diese stammen ebenfalls von den staatlichen, kooperativen und unabhängigen Agrarproduzenten Kubas (vgl. Abbildung 42).

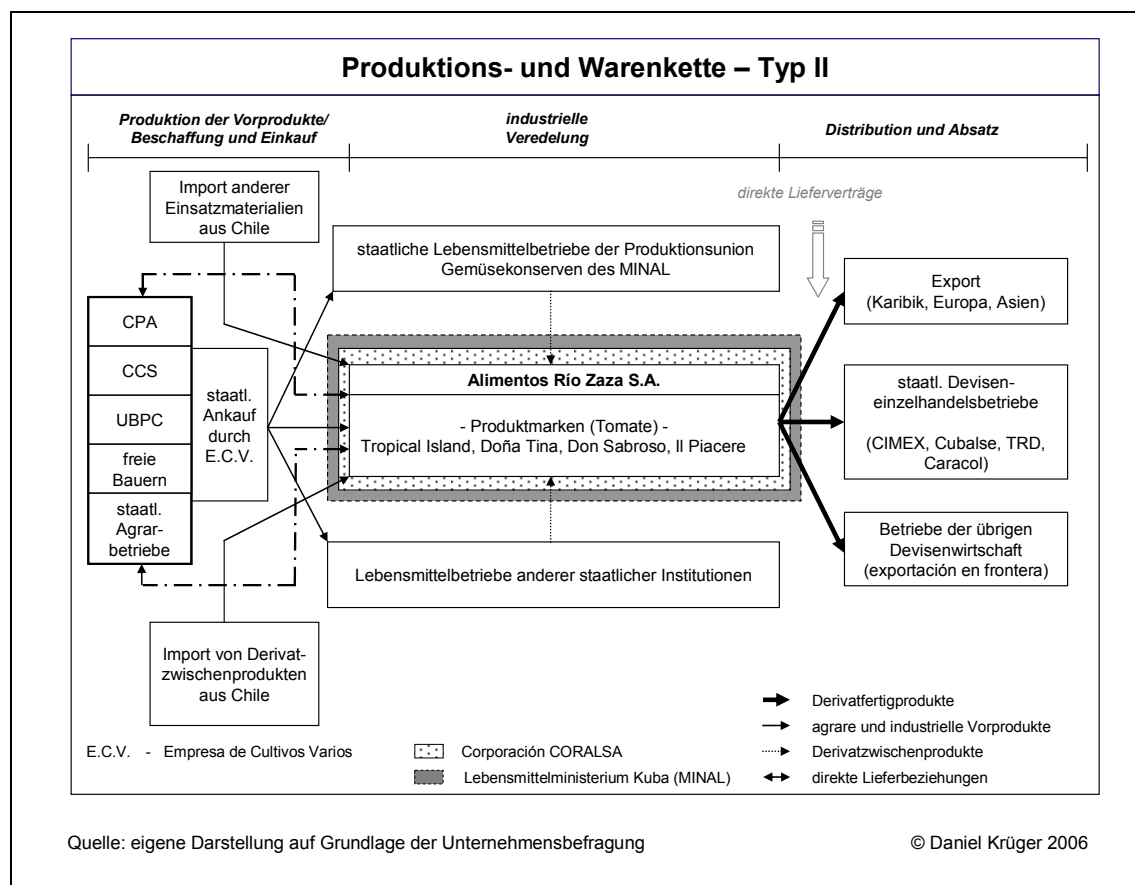


Abbildung 42: Produktions- und Warenkette Typ II

Die Verflechtungen zwischen den Agrarproduzenten und der Empresa de Cultivos Varios wurden bereits beschrieben. Diese unterscheiden sich auch beim Typ II nicht von denen des Typs I-1 und I-2. Ein neues Strukturmerkmal der Produktions- und Warenkette vom Typ II stellt jedoch die Bezie-

hung zwischen der Empresa de Cultivos Varios und Río Zaza dar. Da das Mischunternehmen Río Zaza ausschließlich der Devisenwirtschaft Kubas zuzuordnen ist, werden auch die agraren Vorprodukte, die von der Empresa de Cultivos Varios bezogen werden, nur in konvertibler Währung bezahlt. Nach den Aussagen von Noari ROBAINA MARTÍ handelt es sich auch in diesem Fall um formalisierte Verflechtungen, d.h. in Form von Ein-Jahres-Lieferverträgen. Darüber hinaus betont sie: „Die Qualität der Tomaten, welche von der Empresa de Cultivos Varios an Río Zaza geliefert werden, sind von wesentlich besserer Qualität als die, die wir erhalten. Río Zaza bezahlt die Vorprodukte in Devisen. Deshalb gibt es auch keine Lieferprobleme wie bei uns. Würden wir die Tomaten auch in Devisen bezahlen, dann wäre unser Lager nicht zeitweise leer und wir könnten durchgehend produzieren. Aber so ...“.

Die Aussagen weisen auf ein generelles Problem in Kuba hin. Im beschriebenen Beispiel werden die Produktionsbetriebe der Devisenwirtschaft in der Belieferung mit landwirtschaftlichen Vorprodukten gegenüber den staatlichen Verarbeitungsbetrieben der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ bevorzugt behandelt. Das betrifft nicht nur eine regelmäßige Belieferung der Devisenbetriebe, sondern gleichzeitig auch die Qualität der Vorprodukte. Durch den Verkauf von Agrarprodukten an die Mischunternehmen ist das kubanische Landwirtschaftsministerium durch seinen wirtschaftlichen Akteur ‘Empresa de Cultivos Varios’ in der Lage, Devisen zu generieren.

Die materiellen Verflechtungen Río Zazas im beschaffungsorientierten Bereich erstrecken sich nicht nur über den staatlich institutionalisierten Zwischenhandelsbetrieb Empresa de Cultivos Varios, sondern es existieren darüber hinaus auch direkte Verflechtungen mit einigen Agrarproduzenten.¹²⁵ Wie bereits im Kapitel 5.2.4.2 dargestellt, ergeben sich daraus sowohl Vorteile für die Agrarproduzenten als auch für den Devisenbetrieb. Die Produzenten von Agrarprodukten erhalten vom industriellen Verarbeitungsbetrieb eine finanzielle Unterstützung oder die zur landwirtschaftlichen Produktion not-

¹²⁵ Welche Agrarproduzenten direkte Beziehungen zu den Mischunternehmen besitzen bzw. welche Voraussetzungen Agrarbetriebe erfüllen müssen, um direkte Lieferbeziehungen mit den Devisenbetrieben zu unterhalten, konnte während der Gespräche nicht in Erfahrung gebracht werden.

wendigen Einsatzmaterialien. Der Lebensmittelbetrieb legt im Rahmen der vertraglichen Beziehung die von ihm gewünschten Qualitätsmerkmale der agraren Vorprodukte fest. Die Agrarproduzenten sind wegen der finanziellen Hilfe in der Lage, nötige Produktionsmittel zu erwerben, um die geforderten Qualitätsstufen auch zu gewährleisten. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Arbeitsmotivation der Landwirte bzw. der Arbeiter der Kooperativen, die durch eine Bezahlung der Agrarprodukte in Devisen nur erhöht werden kann. Auch sie wirkt sich positiv auf die Qualität der Agrarprodukte und auf die Zuverlässigkeit in der Produktion aus.

Diese flexiblen Lieferverflechtungen, wie im aktuellen Beispiel, sind bislang noch außergewöhnlich in Kuba. Sie beschreiben im Unterschied zu den starren, stark formalisierten und institutionalisierten Verflechtungen der zuvor beschriebenen Beispiele (Typ I-1 und I-2) zu beobachtende Strukturen in marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften und grenzen sich damit von jenen in Zentralverwaltungswirtschaften wie Kuba ab.

Wie die Abbildung 42 weiterhin zeigt, werden andere Einsatzmaterialien und Derivatzwischenprodukte aus Chile importiert. Die Orientierung bei der Beschaffung auf Chile ist auf die Herkunft von Río Zaza zurückzuführen. Das chilenisch-kubanische Mischunternehmen wurde zu Beginn der 1990er Jahre in Kuba gegründet, zunächst um die Marktnische bei der Lebensmittelversorgung des Tourismusbereiches auszufüllen (vgl. DIARIO ESTRATEGIA, 07.08.2006). Seit 1995 gehört Río Zaza zur CORPORACIÓN ALIMENTARIA S.A. (Coralsa) des kubanischen Lebensmittelministeriums. Diese Holding vereint alle in Kuba tätigen Mischunternehmen und Auslandskooperationen der Lebensmittelindustrie mit einer Beteiligung des ausländischen Kapitals zwischen 40% und 90% (vgl. www.minal.cubaindustria.cu).

Ein Vergleich der Verflechtungsbeziehungen des Typs II mit den Typen I-1 und I-2 im Bereich der Beschaffung von agraren Vorprodukten und anderen industriellen Einsatzmaterialien zeigt, dass das Mischunternehmen Río Zaza direkte Beziehungen besitzt, während die Versorgung der staatlichen Betriebe Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus und

La Conchita durch die staatliche Produktionsunion „Gemüsekonserven“ mittels ihres Betriebes Empresa de Aseguramiento erfolgte.

Des Weiteren werden Derivatzwischenprodukte der Tomate auch von anderen Lebensmittelbetrieben durch Río Zaza beschafft. Wie im Beispiel der Produktions- und Warenkette vom Typ I-1 erläutert, bestehen aufgrund der räumlich Nähe direkte materielle Verflechtungen mit der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spiritus. Durch den Verkauf von Derivatzwischenprodukten sind die Betriebe bzw. die Produktionsunion „Gemüsekonserven“ in der Lage, Devisen zu erwirtschaften.

Das Unternehmen Río Zaza produziert neben Fruchtsäften und -konserven, Milchprodukten, Eierteigwaren und Cerealien auch Tomatenderivate wie Tomatensaft, Gewürzsoßen und Dips, Tomatensoße, -püree und Tomatenmark unter den Produktmarken *Tropical Island*, *Doña Tina*, *Don Sabroso* und *Il Piacere* (vgl. www.alimentosriozaa.cu). Ähnlich wie beim Betrieb La Conchita werden unterschiedliche Nachfragepräferenzen der Kunden beachtet. So unterscheiden sich die Produkte nicht nur in der Marke, sondern auch in der Qualität, der Quantität (Abfüllungsmenge) und dem Preis. Die Marken Don Sabroso und Il Piacere besetzen das höhere Preissegment, Tropical Island und Doña Tina ein niedrigeres Preissegment im Deviseneinzelhandel Kubas.¹²⁶

Bei den materiellen Verflechtungen von Río Zaza zum absatzorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette lassen sich wie beim Typ I-2 direkte Lieferbeziehungen beobachten. Die Tomatenderivatendprodukte werden ausschließlich im Deviseneinzelhandel vertrieben. Interessant ist ein Vergleich der Marktanteile der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ und der Marke Tropical Island an den Verkäufen im Deviseneinzelhandel. In der Tabelle 25 sind die Abverkaufsmengen (in Tonnen) der beiden Produzenten in den Einzelhandelsketten Panamericana, TRD Caribe, Meridiano, Universo,

¹²⁶ Bei der Differenzierung von Hoch- und Niedrigpreissegment muss beachtet werden, dass die Preise im staatlichen Deviseneinzelhandel Kubas im Vergleich zum kubanischen Durchschnittseinkommen für die Bevölkerung generell sehr hoch sind. So kostet z.B. der Tomatensaft der Marke Tropical Island (1,5 l) im Handel 2,15 CUC und entspricht damit ca. 15% des kubanischen Durchschnittseinkommens.

Caracol und Habaguanex dargestellt. Betrachtet man den Anteil der Abverkaufsmenge von Tropical Island in allen Einzelhandelsunternehmen (2.388,18 Tonnen Tomatenderivatendprodukte) an der Gesamtmenge (2.953,38 Tonnen Tomatenderivatendprodukte), dann konzentriert Río Zaza mit der Marke Tropical Island einen Marktanteil von 80,9% auf sich. Dagegen besitzt die Produktionsunion „Gemüsekonserven“ einen Marktanteil von nur 6,6% (193,83 Tonnen). Bei den importierten Tomatenderivatendprodukte errechnet sich ein Marktanteil von 12,5% (370,21 Tonnen). Damit ist der Marktanteil der Produktionsunion geringer als jener der importierten Tomatenderivatendprodukte.

Einzelhandelskette	Produktionsunion Gemüsekonserven	Tropical Island	andere	importierte Waren	gesamt
Pan-americana	70,01	1.357,37	--	230,86	1.659,24
TRD Caribe	52,94	516,51	--	49,86	619,31
Meridiano	53,64	342,22	0,16	61,50	457,52
Universo	2,60	20,00	--	26,1	48,7
Caracol	7,47	58,38	--	1,65	67,50
Habaguanex	7,17	93,70	--	0,24	101,11
gesamt	193,83	2.388,18	0,16	370,21	2.953,38

Tabelle 25: Marktanteil von Tomatenderivatendprodukten an den Verkäufen der Deviseneinzelhandelsunternehmen Kubas (im Jahr 2000 in Tonnen)

Quelle: Centro de Consultoría Técnica y Gerencial 2000, S. 77

In der graphischen Darstellung zum relativen Marktanteil der beiden Produzenten, errechnet aus dem oben dargestellten Abverkaufsmenge der Tabelle 25, ist die dominante Stellung Río Zazas mit seiner Marke Tropical Island bei allen Deviseneinzelhandelsunternehmen zu erkennen (vgl. Abbildung 43). Die Produktionsunion „Gemüsekonserven“ mit seinen Produktionsbetrieben besitzt mit 4,2% den geringsten Marktanteil in den Verkaufsläden des Unternehmens Panamericana. Mehr als 10% des Marktanteils kön-

nen dagegen bei den Einzelhandelsunternehmen Meridiano (11,7%) und Caracol (11,1%) beobachtet werden.

Der prozentuale Marktanteil importierter Tomatenderivatendprodukte ist bei allen Deviseneinzelhandelsunternehmen vergleichsweise moderat. Im Fall von Habaguanex S.A. beträgt er sogar nur 0,2%. Den höchsten Marktanteil importierter Tomatenderivate besitzt Universo S.A. Mit 53,6% übersteigt er sowohl den Anteil der Produktionsunion als auch der Marke Tropical Island von Río Zaza. Betrachtet man den Marktanteil von Universo an der Gesamtmenge von Tomatenderivaten im gesamten Deviseneinzelhandel (vgl. Tabelle 25), dann entspricht dieser nur 1,4%. Damit relativiert sich die Bedeutung des Marktanteils der importierten Tomatenderivate von 53,6% bei Universo.

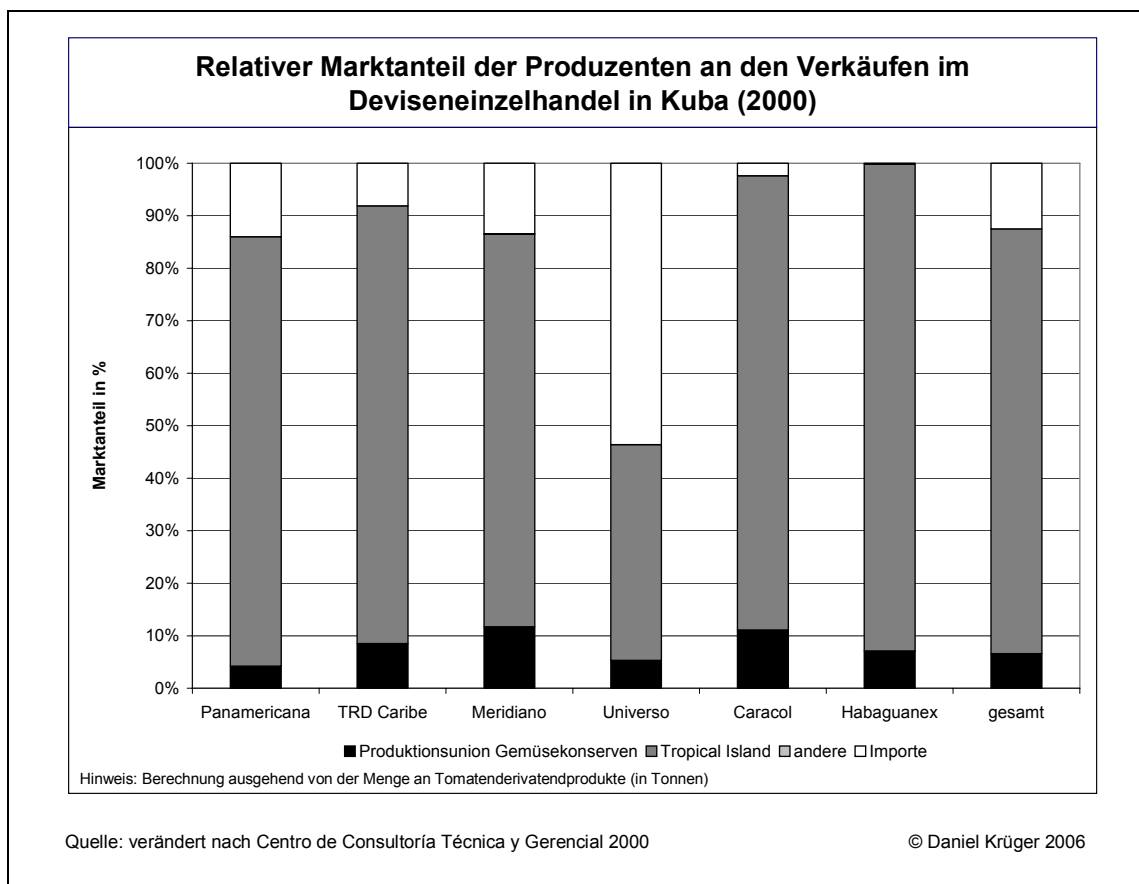


Abbildung 43: Relativer Marktanteil der Produzenten an den Verkäufen von Tomatenderivatendprodukten im Deviseneinzelhandel Kubas (2000)

Obwohl bei der Darstellung der Marktanteile und dem Vergleich mit der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ sowie den Importen von Tomatenderivatendprodukten nur eine Produktmarke von Río Zaza berücksichtigt werden konnte, können daraus strukturelle Merkmale abgeleitet werden. Zum einen ist der Anteil der importierten Tomatenderivatendprodukte im Bereich des Deviseneinzelhandels mit einem arithmetischen Mittelwert von 14,9% relativ gering. Zum anderen zeigt sich aber die Dominanz und die Bedeutung des Mischunternehmens bei der Versorgung des Deviseneinzelhandels mit Tomatenderivaten. Die nationale Lebensmittelindustrie hingegen ist eher auf die Versorgung des staatlich rationierten Einzelhandels ausgerichtet, der auf der Nationalwährung basiert. So sind 72% der gesamten Produktion der Produktionsunion „Gemüsekonserven“ zur Versorgung des Binnenmarktes in nationaler Währung bestimmt (vgl. CENTRO DE CONSULTORÍA TÉCNICA Y GERENCIAL 2000, S. 76).

Neben der Produktion von Tomatenderivatendprodukten und der Versorgung des Deviseneinzelhandels in Kuba, bestehen zwischen Río Zaza und den Betrieben der übrigen Devisenwirtschaft ebenfalls materielle Absatzverflechtungen. Insbesondere zählen dazu Betriebe der Tourismuswirtschaft der Insel. Wie die Vertreterinnen der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus weiterhin in ihren Äußerungen zu Río Zaza mitteilten, exportiert das Unternehmen Río Zaza industriell veredelte Lebensmittel aus Tomaten sowohl in andere karibische Länder als auch nach Europa und Asien. Quantitative Dimensionen zu diesen beiden Absatzverflechtungen fehlen jedoch.

Zusammenfassend lassen sich für die materiellen Verflechtungen des Mischunternehmens Río Zaza festhalten, dass die Verflechtungen im beschaffungs- und absatzorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette wesentlich flexibler, freier und weniger stark institutionalisiert sind wie in den beschriebenen Beispielen I-1 und I-2. Eine Besonderheit stellen insbesondere im vorgelagerten Bereich die direkten Beziehungen zu den Agrarproduzenten dar, die Vorteile für beide Akteursgruppen haben und auch in marktwirtschaftlich ausgerichteten Volkswirtschaften typisch sind. Darüber hinaus ist das Mischunternehmen zwar in die Holding Coralsa des kubanischen Le-

bensmittelministeriums eingebunden, besitzt gegenüber den zwei zuvor analysierten staatlichen Lebensmittelbetrieben aber eine wesentlich größere Marktfreiheit und einen besseren Marktzugang. Der Grund dafür sind die besseren institutionellen Rahmenbedingungen und die weniger formalisierten, von Seiten des Staates determinierten Verflechtungen mit anderen wirtschaftlichen Akteuren, welche die *empresas mixtas* im Land genießen. So ist es ihnen nicht nur frei gestellt, ihre materiellen Verflechtungen im vorgelagerten Abschnitt (Beschaffung) selbst zu organisieren, sondern auch im Bereich der Distribution und des Absatzes ihrer Produkte.

6.2.2.2 Transport- und Distributionsvorgänge entlang der Produktions- und Warenkette

Die Mischunternehmen haben im Vergleich zu den staatlichen Betrieben bzw. Akteuren des Agrarsektors, der industriellen Produktion und der Konsumtion keine Probleme in der Organisation und Abwicklung des Transportes.

Wie bei den Typen I-1 und I-2 beschrieben, erfolgt die Organisation des Transportes und die Distribution der Agrarprodukte zwischen den Agrarproduzenten und der *Empresa de Cultivos Varios* auch beim Typ II in gleicher Art und Weise. Da diese Segmente in die institutionalisierten Strukturen des Staates eingebunden sind, ergeben sich auch im Typ II keine Unterschiede im Vergleich zu den anderen, bislang besprochenen Typen von Produktions- und Warenketten. Anders hingegen gestalten sich die direkten materiellen Verflechtungen ausgewählter Agrarproduzenten und Río Zaza. Nach den Aussagen von Noari ROBAINA MARTÍ und Cecilia GARCÍA HERNÁNDEZ werden die Agrarprodukte mit den Lkws von Río Zaza in das Werk transportiert, um anschließend industriell veredelt zu werden. Ähnlich funktioniert der Transport von Derivatzwischenprodukten von anderen Lebensmittelbetrieben. Im Vergleich zu den wenig modernen Lkws der Agrarproduzenten bzw. der staatlichen Lebensmittelbetriebe Kubas handelt es sich bei denen von Río Zaza um moderne Transportmittel, die zudem über technische Ausrüstun-

gen zur Kühlung von Vor-, Zwischen- und Endprodukten verfügen. Dadurch wird ein Qualitätsverlust, insbesondere durch äußere Einflüsse wie starke Sonneneinstrahlung und damit Überhitzung der Produkte, vermieden.

Die Distribution der Endprodukte an die Deviseneinzelhandelsunternehmen wird ebenfalls von Río Zaza in die Zentralläger durchgeführt. Die letztendliche Verteilung an die Verkaufseinrichtungen und damit der Absatz der Tomatenderivatendprodukte stellen die Deviseneinzelhandelsunternehmen sicher.

Die reibungslose Organisation der Transport- und Distributionsvorgänge gewährleistet nicht nur einen kontinuierlichen Produktionsablauf, sondern begrenzt darüber hinaus auch die materiellen und finanziellen Verluste innerhalb der gesamten Produktions- und Warenkette. Während diese Verluste bei den staatlichen Betrieben „normal“ erscheinen, sind die marktwirtschaftlich, leistungsbezogenen Mischunternehmen zu vergleichen mit Unternehmen kapitalistischer Volkswirtschaften. Ausfälle, Verluste und ineffiziente Produktionsabläufe spiegeln sich direkt in der Leistungsbilanz des Unternehmens wider.

6.2.2.3 Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette

Die Machtstrukturen und der Kontrolleinfluss werden in der Produktions- und Warenkette vom Typ II weniger durch den Staat bzw. durch seine wirtschaftlichen Akteure in der Kette bestimmt. Diese Strukturen können nur im beschaffungsorientierten Bereich zwischen den Agrarproduzenten und der Empresa de Cultivos Varios beobachtet werden. Die Gestaltung, die Intensität und Instrumente der Machtausübung wurden bereits bei den Typen I-1 und I-2 näher beschrieben und sind beim Typ II nicht anders.

Unterschiede lassen sich jedoch bei den direkten Verflechtungen zwischen den Agrarproduzenten und Río Zaza feststellen. Im Rahmen dessen werden die Qualitätsanforderungen an die Agrarprodukte, die zu produzierenden Agrarprodukte und die Quantitäten genau definiert. Allerdings bleibt

unklar, ob dies in Form von festen Verträgen geschieht bzw. ob feste Ernteperioden und Abverkaufspreise für die landwirtschaftlichen Vorprodukte durch das Unternehmen Río Zaza bestimmt werden. Des Weiteren konnte nicht in Erfahrung gebracht werden, ob die Agrarproduzenten bei auftretenden Problemen bei der Qualität, der Quantität oder des Belieferungszeitraums ausgetauscht werden, wie es innerhalb der lockeren Beziehungen zwischen Landwirtschaft und Verarbeitungsindustrie in kapitalistischen Wirtschaftssystemen der Fall wäre. Außer Frage steht jedoch die damit verbundene exponierte Stellung des industriellen Produktionsbetriebes gegenüber den Agrarproduzenten. Durch die finanzielle Unterstützung der Agrarproduzenten (in konvertibler Währung), durch die Bereitstellung von notwendigen Produktionsmitteln durch Río Zaza und durch den garantierten Zugang zu einem Abnehmermarkt für Agrarprodukte entsteht für die Agrarproduzenten ein Abhängigkeitsverhältnis. In kapitalistischen Gesellschaften können die Agrarproduzenten ihre Position in einer Produktions- und Warenkette stärken, wenn sie aufgrund spezieller Produktionsverfahren und dem Wissen darüber Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielen können. Inwieweit das auch in Kuba im Rahmen dieses Typs einer Produktions- und Warenkette möglich ist, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden.

Nach der industriellen Veredelung der Agrarprodukte werden die Tomatenderivatendprodukte an die Betriebe des staatlichen Deviseneinzelhandels verkauft. Die Produktpalette von Río Zaza, die Produktqualität und die Abfüllungsmengen richten sich nach den Nachfragepräferenzen der Abnehmer der industriell veredelten Lebensmittel. Zwischen der empresa mixta Río Zaza und den Deviseneinzelhandelsunternehmen sowie den Betrieben der übrigen Devisenwirtschaft bestehen formalisierte Lieferverflechtungen in Form von Ein-Jahres-Verträgen. Anders als bei den Produktions- und Warenketten I-1 und I-2, bei denen zwischen den industriellen Verarbeitungsbetrieben und den Abnehmern der Tomatenderivatendprodukte keine direkten Verflechtungen zu beobachten sind, existieren solche zwischen Río Zaza und den Deviseneinzelhandelsunternehmen. Dadurch entfällt das Segment des staatlich formalisierten Zwischenhandels im absatzorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette des Typs II. Inwieweit die Deviseneinzel-

handelsunternehmen gegenüber Río Zaza Macht und Kontrolle ausüben, bleibt ungeklärt.

Ein besonderes Merkmal der Produktions- und Warenkette des Typs II ist es, dass bis auf das Segment 'Agrarproduzenten - Empresa de Cultivos Varios' und dem staatlichen Aufkauf der Agrarprodukte die übrigen Segmente der filière auf der Devisenwährung basieren. So werden die Agrarproduzenten, die direkte Lieferbeziehungen mit Río Zaza aufweisen, in konvertibler Währung entlohnt, wobei der Anteil an der Wertschöpfung höher sein sollte als durch den Verkauf der landwirtschaftlichen Produkte an die Empresa de Cultivos Varios. Auch die Tomaten, die von der Empresa de Cultivos Varios gekauft werden, müssen in konvertibler Währung bezahlt werden. Weiterhin basieren die Beschaffung von Tomatenderivatzwischenprodukten von anderen Lebensmittelbetrieben, die industrielle Produktion im engeren Sinne sowie die Distribution der Tomatenderivatendprodukte ebenfalls auf dem konvertiblen Peso.

Ähnlich wie bei der Kette vom Typ I-2 werden die Einzelhandelspreise der Tomatenderivatendprodukte in einem nicht transparenten Verfahren festgelegt und enthalten die bereits erwähnte Verkaufssteuer von 240% (vgl. Kapitel 6.2.1.2.1). Dadurch nimmt der kubanische Staat am Ende der Produktions- und Warenkette vom Typ II wieder seine exponierte Stellung ein, indem er die institutionellen, organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen determiniert. Eine Marktfreiheit innerhalb dieser Rahmenbedingungen besteht nur für das Mischunternehmen Río Zaza. Sie kann im Bereich der Beschaffung (direkte vertragliche Bindung von Agrarproduzenten) und der industriellen Produktion relativ eigenständig agieren. Damit erscheinen die Mischunternehmen als „Inseln freier, unternehmerischer Handlungsspielräume“ innerhalb der institutionalisierten, staatlichen Strukturen.

In der Zusammenfassung zu den Macht- und Kontrolleinflüssen zeigt sich, dass - in Anlehnung an das GCC-Konzept - die core nodes der Produktions- und Warenkette des Typs II sowohl vom Staat als auch vom Mischunternehmen Río Zaza besetzt werden. Der Staat erreicht durch den Verkauf der Derivatendprodukte im Deviseneinzelhandel die höchsten Anteile an der

Wertschöpfung, aber auch Río Zaza nimmt durch die direkte Kontraktion ausgewählter Agrarproduzenten, durch die Einbindung in die Devisenwirtschaft Kubas und durch den Export seiner Produkte eine dominante Stellung ein. Die wirtschaftlichen Akteure des Staates besetzen im Unterschied dazu eher die peripheral nodes. In Ergänzung dazu zeigte sich auch, dass der Staat bereits im beschaffungsorientierten Abschnitt und im Bereich der industriellen Veredelung der Produktions- und Warenkette Devisen generiert, sei es durch den Verkauf von landwirtschaftlichen Vorprodukten an Río Zaza oder durch den Verkauf von Tomatenderivatzwischenprodukten durch die staatlichen Lebensmittelbetriebe.

6.2.2.4 Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette

Wie auch im Beispiel der Empresa de Conservas de Vegetales de Sancti Spíritus stammen die agraren Vorprodukte, die von der Empresa de Cultivos Varios beschafft werden, von den Agrarproduzenten aus der Provinz Sancti Spíritus. Andere Einsatzmaterialien, wie z.B. Tomatenderivatzwischenprodukte oder Verpackungsmaterialien, werden aus Chile importiert. In Abgrenzung zu den Typen I-1 und I-2 sind die Beschaffungsverflechtungen Río Zazas neben der regionalen Orientierung weitaus internationaler ausgerichtet.

Neben der nationalen Produktion und der national ausgerichteten Interaktion mit anderen Lebensmittelbetrieben des MINAL und anderer staatlicher Institutionen sind die Absatzverflechtungen des Mischunternehmens ebenfalls national und international orientiert. Über das ursprüngliche Ziel des Unternehmens hinausgehend (Versorgung der kubanischen Tourismuswirtschaft mit Lebensmitteln), ist Río Zaza mit unterschiedlichen Produktmarken stark im Sortiment der Einzelhandelsbetriebe vertreten. Darüber hinaus werden Tomatenderivatendprodukte aber auch in andere Regionen, wie z.B. Europa, Asien und Karibik, exportiert. Wie groß die Bedeutung von Export, Belieferung des staatlichen Deviseneinzelhandels und der Tourismuswirt-

schaft, gemessen nach Umsatzanteilen, aber tatsächlich ist, kann wegen fehlender Daten nicht gesagt werden.

Die Analyse der materiellen Verflechtungen zwischen den wirtschaftlichen Akteuren der Produktions- und Warenkette des Typs II und die zuvor beschriebene größere Marktfreiheit des Mischunternehmens lassen jedoch im Ergebnis den Schluss zu, dass sich die räumlichen Strukturen des Typs II auf die nationale und internationale Ebene konzentrieren.

6.2.3 Produktions- und Warenkette ohne Beteiligung der Industrie auf regionaler Ebene

6.2.3.1 Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure

Die Produktions- und Warenketten der Typen I-1, I-2 und II kennzeichnen sich durch die industrielle Veredelung landwirtschaftlicher Vorprodukte unter Beteiligung der Lebensmittelindustrie. Im Unterschied dazu beschreibt der Typ III eine Produktions- und Warenkette, die auf die direkte Versorgung der Bevölkerung mit frischen Lebensmitteln (Agrarprodukte) ausgerichtet ist. Somit gliedert sich die Kette des Typs III in die Abschnitte *Produktion der Tomate*, *Distribution* und *Absatz* (vgl. Abbildung 44).

Die Agrarprodukte, so auch die Tomate, werden von unterschiedlichen Agrarproduzenten hergestellt. Diese lassen sich untergliedern in folgende Gruppen:

- staatliche Produzenten (staatliche Agrarbetriebe: Staatsfarmen und landwirtschaftliche Produktionseinheiten staatlicher Institutionen wie das Binnenministerium oder das Militär),
- kooperative Produzenten (CPA und UBPC),
- private Produzenten (in CCS-Kooperativen organisierte Kleinbauern und freie Bauern) und
- als eine Sonderform die urbanen Produzenten, die entweder unabhängig organisiert sind (parceleros) oder zu Kooperativen bzw.

staatlichen Institutionen gehören (urbane Gartenbaubetriebe wie organopónicos oder huertos intensivos).

Wie die Erläuterungen zu den Produktions- und Warenketten der zuvor beschriebenen Typen gezeigt haben, müssen die Agrarproduzenten zunächst das staatlich festgelegte Plansoll an die Empresa de Cultivos Varios verkaufen. Das, was über dem Plansoll oder für den Eigenbedarf produziert wurde, können die landwirtschaftlichen Betriebseinheiten auf den mercados agropecuarios verkaufen (vgl. Kapitel 5.3.4.2).

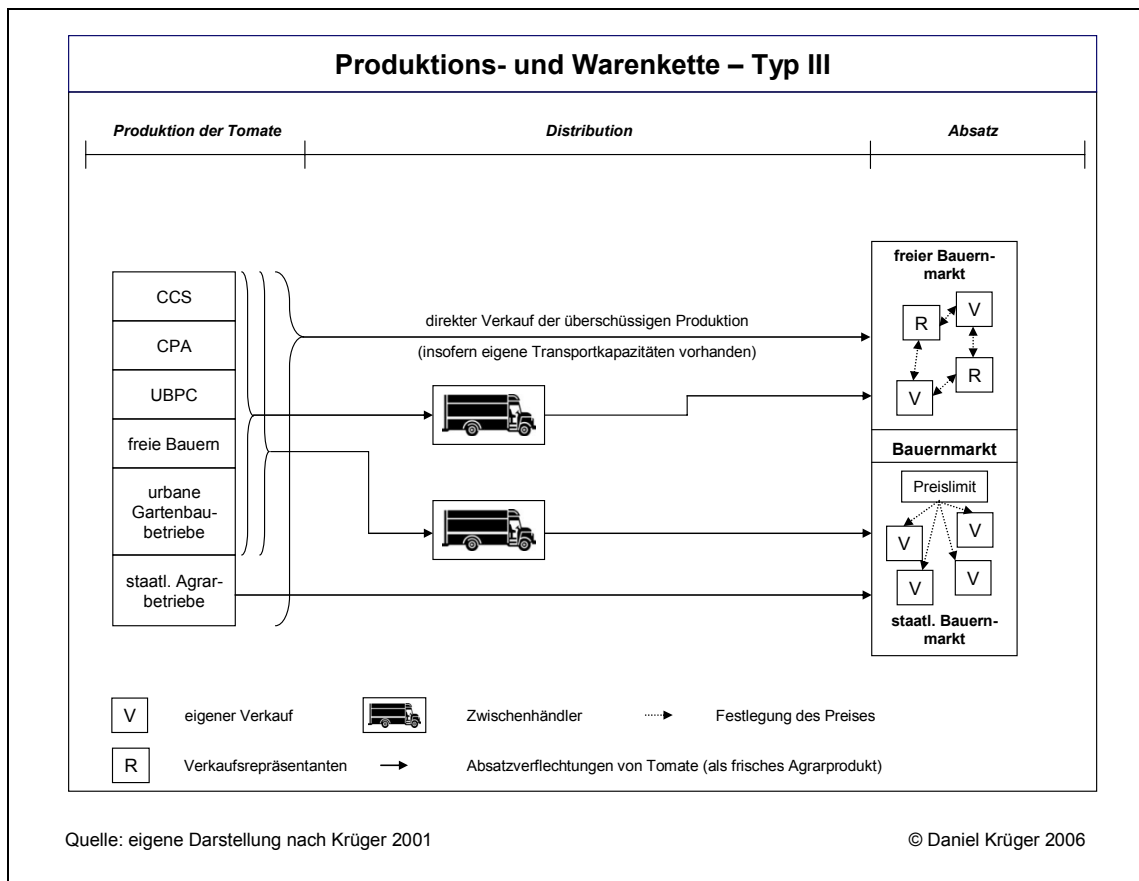


Abbildung 44: Produktions- und Warenkette Typ III

Die Hoffnung, die die Regierung mit der Wiedereröffnung der Bauernmärkte verband, war, dass die Märkte als Anreiz dienen, mehr als das staatlich determinierte Plansoll zu produzieren, um so die Nahrungsmittelversorgung insbesondere in den größeren Städten Kubas ab 1994 zu verbessern (vgl. WIDDERICH 2002, S. 89). Dem gegenüber besteht durch den Ver-

kauf der überschüssigen Produktion der Vorteil für die Agrarproduzenten darin, zusätzliche, höhere Erlöse zu erzielen als es durch das System des staatlichen Aufkaufs durch die Empresa de Cultivos Varios möglich ist.

Nach der landwirtschaftlichen Produktion und dem Verkauf des Plansolls werden die Tomaten auf die Bauernmärkte transportiert. Der Verkauf der landwirtschaftlichen Produkte kann auf unterschiedliche Art und Weise und auf unterschiedlichen Bauernmärkten erfolgen. So lassen sich die freien Bauernmärkte (*mercados agropecuarios*) von den staatlichen Bauernmärkten (*mercados agropecuarios estatales*) abgrenzen. Der Unterschied zwischen beiden Angebotsformen liegt in der Preisbildung. Während auf den *mercados agropecuarios* mehr oder weniger eine freie Preisbildung durch die Marktp Prinzipien von Angebot und Nachfrage möglich ist, werden die Preise für die Agrarprodukte auf den *mercados agropecuarios estatales* jeden Monat vom Staat neu festgelegt (vgl. Abbildung 44). Nur bis zu dieser Preisobergrenze können sich die Preise durch Angebot und Nachfrage frei entwickeln, weshalb in Kuba bei den *mercados agropecuarios estatales* auch von den *mercados topados* gesprochen wird.¹²⁷

Bevor der Verkauf auf den Märkten beginnt, wird die von den Anbietern zu entrichtende Steuer bestimmt. Diese orientieren sich an den zu vermarktenden Waren, d.h. „nach der Menge der zu Markte getragenen landwirtschaftlichen Produkte“ (Widderich 2002, S. 90). Die Verkaufssteuer ist räumlich unterschiedlich gestaffelt und basiert auf der Preisfestsetzung der Waren zu Beginn eines Verkaufstages. Am niedrigsten ist die Steuer in Havanna mit 5%, während sie in anderen Regionen des Landes je nach Lage des Marktes 10% oder 15% beträgt (vgl. PÉREZ ROJAS et al. 1997, S. 222). Aufgrund dieses Mechanismus kann de facto auch auf den freien Bauernmärkten nicht von einer freien Preisbildung gesprochen werden, da die zur Berechnung der Steuer festgesetzten Preise im Tagesverlauf nicht erhöht werden dürfen (ebd., WIDDERICH 2002, S. 90). Auf der anderen Seite sind

¹²⁷ Das spanische Wort *topar* bedeutet soviel wie stoßen bzw. anstoßen. Demnach dürfen die Preise die festgelegte Preisobergrenze anstoßen/erreichen, aber nicht überschreiten.

Preissenkungen, z.B. um ein Produkt gegen Tagesende noch zu verkaufen, durchaus möglich. Neben den Steuern müssen die Verkäufer zusätzlich eine Standgebühr, Abgaben für die Reinigung des Marktes, für die Lagerung der Waren und andere Dienstleistungen bezahlen (vgl. DÍAZ VÁZQUEZ 2000b, S. 73).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen dem mercado agropecuario und mercado topado betrifft die Akteure auf den Märkten. Wie die Abbildung 44 zeigt, verkaufen auf den staatlichen Bauernmärkten die landwirtschaftlichen Betriebe ihre Waren direkt. Auf den freien Bauernmärkten hingegen sind zusätzlich Verkaufsrepräsentanten aktiv, die von den Agrarproduzenten benannt werden und die hergestellten Agrarprodukte verkaufen. Die Rolle und Funktion dieser Verkaufsrepräsentanten wurde bereits im Kapitel 5.3.4.2 besprochen. Darüber hinaus wurde darauf aufmerksam gemacht, dass gerade sie als „wahre“ Zwischenhändler agieren. So verkaufen sie nicht nur die Agrarprodukte eines Produzenten, sondern gleich mehrerer. Im Ergebnis führt das Vorhandensein der Verkaufsrepräsentanten dazu, dass das Angebot an Agrarprodukten auf den Märkten aus eigenem Interesse begrenzt und die Preise hoch bleiben. WIDDERICH (2000, S. 99) beschreibt ihr Interesse sehr treffend: „Für eine Ausweitung von Produktion und Absatz besteht kein Interesse, weil im Zuge eines größeren Warenangebots die Preise fallen würden. Im Endeffekt wäre der Verdienst aufgrund der niedrigen Preise nicht höher oder sogar niedriger als unter den Bedingungen eines knappen Warenangebots. In der Folge bleiben die Preise hoch, die Verdienste der Kleinbauern und ihrer Repräsentanten stabil, das Angebot beschränkt und die Einkaufstaschen der Bevölkerung leer.“

Darüber hinaus besitzen auch die Transporteure der Agrarprodukte einen Einfluss auf die Preisgestaltung. Da viele von ihnen mehrere Märkte beliefern, geben sie die Preise von Markt zu Markt weiter. Die Orientierung an den Preisen auf anderen Märkten hat damit einen Einfluss auf die Festlegung der Preisobergrenze bei der Berechnung der Verkaufssteuer zu Beginn eines Tages. Im Ergebnis werden durch die Anwesenheit der Verkaufsrepräsentanten und die Rolle der Transporteure wichtige Marktmechanismen außer Kraft gesetzt. Die Preisbildung basiert damit nicht auf Angebot und Nach-

frage, sondern in erster Linie auf Vereinbarungen und Absprachen sowie dem persönlichen Interesse dieser Zwischenhändler.

6.2.3.2 Transport- und Logistikvorgänge entlang der Produktions- und Warenkette

Das überhaupt Transporteure beim Transport und der Distribution eine so bedeutende Rolle spielen, liegt in der mangelhaften oder fehlenden Verfügbarkeit von Transportmitteln in Kuba. Besonders stark betroffen sind die freien Bauern, aber auch die landwirtschaftlichen Kooperativen. Um überhaupt den Marktzugang zu gewährleisten und zusätzliche Einnahmen durch den Verkauf von Tomaten auf den Bauernmärkten zu erzielen, sind die Akteure ohne Transportmöglichkeiten auf private Dienstleister wie Spediteure angewiesen. Im Rahmen der Betriebsbefragung der CPA „Amistad Cubano-Bulgaro“ sagte Pedro PERERA GÓMEZ: „Mit unserer überschüssigen Produktion versorgen wir die mercados topados in den Stadtbezirken San Miguel del Padrón und Habana del Este in Havanna. Dadurch erzielen wir höhere Preise als durch den Verkauf des Plansolls an die Empresa de Cultivos Varios. Die Tomaten der ersten zwei Ernten werden auf den Märkten verkauft. Sie sind größer und haben eine bessere Qualität als die der dritten und vierten Ernte. Die sind für die industrielle Verarbeitung. Außerdem kaufen wir auch von den freien Bauern Tomaten. Die haben entweder keinen Lkw oder er funktioniert nicht.“ Auf die Frage hin, warum sie denn ihre Produktion nur auf den staatlichen Bauernmärkten verkaufen, meinte er: „ Wir haben eine Abmachung mit den Consejos Populares in San Miguel del Padrón und Habana del Este. Mit ihnen gemeinsam wählen wir auch die Produkte für die Märkte aus, legen die Qualität fest und bestimmen den Verkaufspreis.“

Ausgehend von der Analyse der erhobenen Daten und sekundärstatistischen Aussagen lassen sich allgemein folgende Merkmale beim Transport und der Distribution aufstellen:

- verfügen die Agrarproduzenten über eigene Transportmittel, so werden die Waren nach Möglichkeit selbst zum Markt transpor-

tiert. Dabei lassen sich höhere Einnahmen auf den freien Märkten erzielen.

- Wenn keine eigenen Transportmittel genutzt werden können, werden die Waren an Zwischenhändler verkauft, die sie zu den Märkten transportieren (vgl. WIDDERICH 2002, S. 90). Davon betroffen sind in erster Linie kooperative und freie Agrarproduzenten.
- Staatliche Agrarproduzenten, wie z.B. die Staatsfarmen oder die Produktionseinrichtungen staatlicher Institutionen, verfügen über eigene Transportmöglichkeiten und verkaufen ihre Produktion auf den staatlichen Bauernmärkten. Ihr Anteil an den Verkäufen auf den Bauernmärkten hat sich seit 1995 auf mehr als 50% erhöht (vgl. Tabelle 21). Damit tragen sie zu einer Ausweitung des Angebots auf den Märkten und zu einer Verringerung der Preise der Agrarprodukte bei.
- Viele Bauern und Kooperativen kommen aus verschiedenen Teilen des Landes (z.B. Camagüey oder Las Tunas), um ihre Produkte auf den Bauernmärkten der Hauptstadt zu verkaufen (vgl. PÉREZ ROJAS et al. 1997, S. 219). Der lange Transport lohnt sich trotz allem, da die zu erzielenden Preise in der Hauptstadt am höchsten sind (vgl. WIDDERICH 2002, S. 94). Die Preise für Tomaten (ein Pfund) sind in Havanna ca. 43% höher als in den anderen Landesteilen (ebd.).
- Befinden sich die Agrarproduzenten in schwer zugänglichen Gebieten, profitieren sie vom Verkauf der zusätzlichen Produktion kaum. Sie sind auch für die Transporteure nicht attraktiv.¹²⁸

128

Diese Aussage gründet sich auf ein spontanes Gespräch mit einem Kleinbauern in sehr unzugänglicher, gebirgiger Lage in der Sierra Maestra während einer Fahrt von Holguín nach Santiago de Cuba am 22.09.2002. Wegen fehlender Transportmittel und der sehr hohen Standgebühren kann er seine Produkte nicht auf den Märkten verkaufen. Er produziert das vom Staat festgelegte Plansoll. Der Rest dient zur Versorgung der eigenen Familie oder wird illegal am Straßenrand verkauft.

Die unterschiedliche Verfügbarkeit von Transportmitteln sowie die Rolle von Transporteuren und Zwischenhändlern auf den Märkten haben im Ergebnis nicht nur einen Einfluss auf die zusätzlichen Einnahmen der Agrarproduzenten und die Gewinne der Zwischenhändler, sondern auch auf die Produktpreise auf den Märkten. Ein Preisvergleich, selbst wenn es sich nur um ein Produkt handelt, ist schwierig. Bereits auf ein und demselben Bauernmarkt kann der Preis eines Produktes erheblich schwanken. Auch zwischen den Märkten bzw. zwischen freien und staatlichen agromercados oder aufgrund der Zugehörigkeit des Angebots zu einer bestimmten Produzentengruppe schwanken die Preise eines Produktes stark (vgl. KRÜGER 2001, S. 131, WIDDERICH 2002, S. 95). So kostet beispielsweise das Pfund Tomaten auf dem staatlichen Bauernmarkt „10 e/ 25 y27“ 1,5 Peso und auf dem freien Bauernmarkt „19 y B“ (beide in Havanna) bereits 6 Peso.¹²⁹ Abgesehen von Qualitätsunterschieden oder saisonal auftretenden Preisschwankungen, handelt es sich in diesem Beispiel um eine Preisdifferenz von 400%.

Transport und Distribution entscheiden in einem erheblichen Maße darüber, inwieweit Agrarproduzenten auf den Bauernmärkten partizipieren können. Die Preise bestimmen sich weniger durch Angebot und Nachfrage als viel mehr durch die Zugehörigkeit zu einer Produzentengruppe und die Beteiligung von Transporteuren und Zwischenhändlern und ihren Absprachen.

6.2.3.3 Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette

Welcher Akteur gegenüber anderen eine übergeordnete Rolle spielt, entscheidet sich - wie bereits dargestellt - durch die Verfügbarkeit von Transportmitteln. Sind eigene Lkws vorhanden, können die Agrarproduzenten ihre Waren auch selbst zum Markt fahren und dort verkaufen. Sie erzielen auf den freien Bauernmärkten höhere Erlöse als auf den staatlichen Bauern-

¹²⁹ Die Preise stammen aus eigenen Beobachtungen im März 2006.

märkten. Durch den direkten Verkauf partizipieren die Agrarproduzenten von den Preisabsprachen der Transporteure und der anwesenden Verkaufsrepräsentanten anderer Agrarproduzenten.

Besitzen die landwirtschaftlichen Produzenten keine eigenen Transportmittel, verlieren sie an Marktmacht. Ihre Bedeutung reduziert sich in diesem Fall auf die Produktion von Agrarprodukten. Höhere Erlösanteile erwirtschaften die Transporteure, welche die Agrarproduktion zum Markt transportieren. Dort verkaufen sie die Produkte an die Verkaufsrepräsentanten, die wiederum höhere Preise erzielen als die Transporteure. Beide Akteure, die Transporteure und die Zwischenhändler, nehmen durch ihre Absprachen und Vereinbarungen aktiven Einfluss auf die Preisgestaltung und beschreiben damit die core nodes. Durch die Partizipation dieser Segmente zahlen die Konsumenten höhere Preise bzw. sind die privaten Agrarproduzenten an einer Ausweitung des Angebots und damit an fallende Preise nicht interessiert.

Der Staat greift als wirtschaftlicher Akteur nur aktiv auf den staatlichen Bauernmärkten ein. Die staatlichen Agrarproduzenten verkaufen ihre Waren auf diesen Märkten, um somit aktiv auf die hohen Preise der freien Bauernmärkte einzuwirken. Sie haben in den letzten Jahren ihre Marktpräsenz gegenüber den privaten und kooperativen Akteuren stark erhöht.

Neben seiner Bedeutung als wirtschaftlicher Akteur determiniert der Staat auch die institutionellen Rahmenbedingungen. Durch die Erhebung von Steuern, die Abgabe von Gebühren und die Festlegung von Preisobergrenzen begrenzt er den ökonomischen Handlungsspielraum der Akteure. Dem gegenüber verhält er sich durch die Schaffung privatwirtschaftlicher Aktivitäten und durch die Möglichkeit der freien Preisgestaltung auf den freien Bauernmärkten aber passiv. Die hohen Gewinne der Zwischenhändler und Kleinbauern im Blick, hält der Staat trotz aller Kritik an der Angebotsform der Bauernmärkte fest. Dazu sagte Juan PÉREZ LAMAS, Vize-Landwirtschaftsminister: „Es gibt Undisziplinierte, die mehr Gewinn erzielen möchten, und es gibt Zwischenhändler, die auf Kosten der Landwirte und vom Schweiß des Arbeitervolkes leben möchten, und das hat zu tun mit unserer noch zu gerin-

gen Kontrolle in der Landwirtschaft“ (GRANMA NACIONAL, 14.02.2006). Durch seine aktive Marktpräsenz auf den staatlichen Bauernmärkten versucht der kubanische Staat indirekten Einfluss auf die Entwicklungen der freien Bauernmärkte zu nehmen. So erklärte Staatschef Fidel Castro im Jahre 2001: „Die Revolution garantiert mit aller moralischen Autorität, die sie besitzt, allen Bürgern. Die mercados agropecuarios werden erhalten bleiben“ (zit. bei WIDDERICH 2002, S. 99).

6.2.3.4 Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette

Freie und staatliche Bauernmärkte sind im ganzen Land zu finden. Aufgrund der geringeren Besteuerung der Warenmenge in Havanna, der größeren Nachfrage in der Hauptstadt und der höheren Kaufkraft der dortigen Bevölkerung nehmen die mercados agropecuarios Havannas eine herausragendere Stellung ein als die im Landesinneren. Wie hoch der Anteil auswärtiger Agrarproduzenten auf den Bauernmärkten der Hauptstadt tatsächlich ist, kann nicht bestimmt werden. Dass die Mehrheit der Produzenten aus weit entfernten Provinzen, wie z.B. Sancti Spíritus, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba oder Guantánamo, ihre Produkte auf den hauptstädtischen Bauernmärkten verkaufen, kann jedoch angezweifelt werden. Hingegen lassen sich eher räumliche Strukturen auf regionaler Ebene beobachten. Auch im Rahmen der Betriebsbefragung der CPA „Amistad Cubano-Bulgaro“ war eher die regionale Orientierung zu beobachten. Die besuchte CPA befindet sich in der Provinz La Habana, grenzt somit an die Provinz Ciudad de La Habana an und verkauft dort ihre Produkte in innenstadtentfernten Stadtbezirken.

Räumliche Verflechtungen auf nationaler Ebene könnten im Einzelfall für die freien Bauernmärkte der Hauptstadt vielleicht bestätigt werden, bilden aber wohl eher eine Ausnahme. Durch die Schaffung der bis heute 533 staatlichen Bauernmärkte und die starke Partizipation staatlicher und kooperativer Agrarproduzenten relativieren sich die nationalen Verflechtungen (vgl. GRANMA NACIONAL, 14.02.2006). Auf diesen 533 mercados topados werden

12% bis 15% der frei verkäuflichen Menge an Agrarprodukten verkauft, weitere 70% in den Direktverkaufspunkten der städtischen Landwirtschaft und nur 15% bis 18% entfallen auf die freien Bauernmärkte des Landes (ebd.).

Somit entwickelten sich seit der Eröffnung der Bauernmärkte im Jahre 1994 regionale Wirtschaftskreisläufe, mit dem Ziel einer zusätzlichen Versorgung der städtischen Bevölkerung. Diese regionalen Wirtschaftskreisläufe unterliegen zwar den institutionellen Rahmenbedingungen des Staates, dennoch lassen sich einzelne Marktelemente, wie sie in marktorientierten Volkswirtschaften Anwendung finden, auch bei den Bauernmärkten beobachten. Der Staat versucht die Marktmacht der Transporteure und Zwischenhändler durch passive Maßnahmen einzugrenzen, weiß er doch um die Bedeutung dieser Märkte bei der Versorgung der Bevölkerung.

6.2.4 Produktions- und Warenkette ohne Beteiligung der Industrie auf lokaler Ebene

6.2.4.1 Materielle Verflechtungen und beteiligte wirtschaftliche Akteure

Ein weiteres Beispiel für eine Produktions- und Warenkette ohne das Segment der industriellen Veredelung der Agrarprodukte stellt der Typ IV dar (vgl. Abbildung 45).

Im Unterschied zum Typ III fehlt beim Typ IV darüber hinaus das Segment der Distribution, so dass die Tomaten nach der landwirtschaftlichen Produktion direkt an die privaten Endverbraucher verkauft werden. Damit steht Typ IV stellvertretend für den Bereich der urbanen Landwirtschaft in Kuba (vgl. Kapitel 5.1.4.3).

Die städtischen Gartenbaubetriebe wie die organopónicos und huertos intensivos staatlicher Institutionen (z.B. des Innen- oder Verteidigungsministeriums) oder der Agrarkooperativen verkaufen einen Teil ihrer Produktion auf den Bauernmärkten. Wenn sie über keine eigenen Transportmittel verfü-

gen, werden die Produkte an Zwischenhändler weiterverkauft, die den Transport der Waren zum Bauernmarkt durchführen.

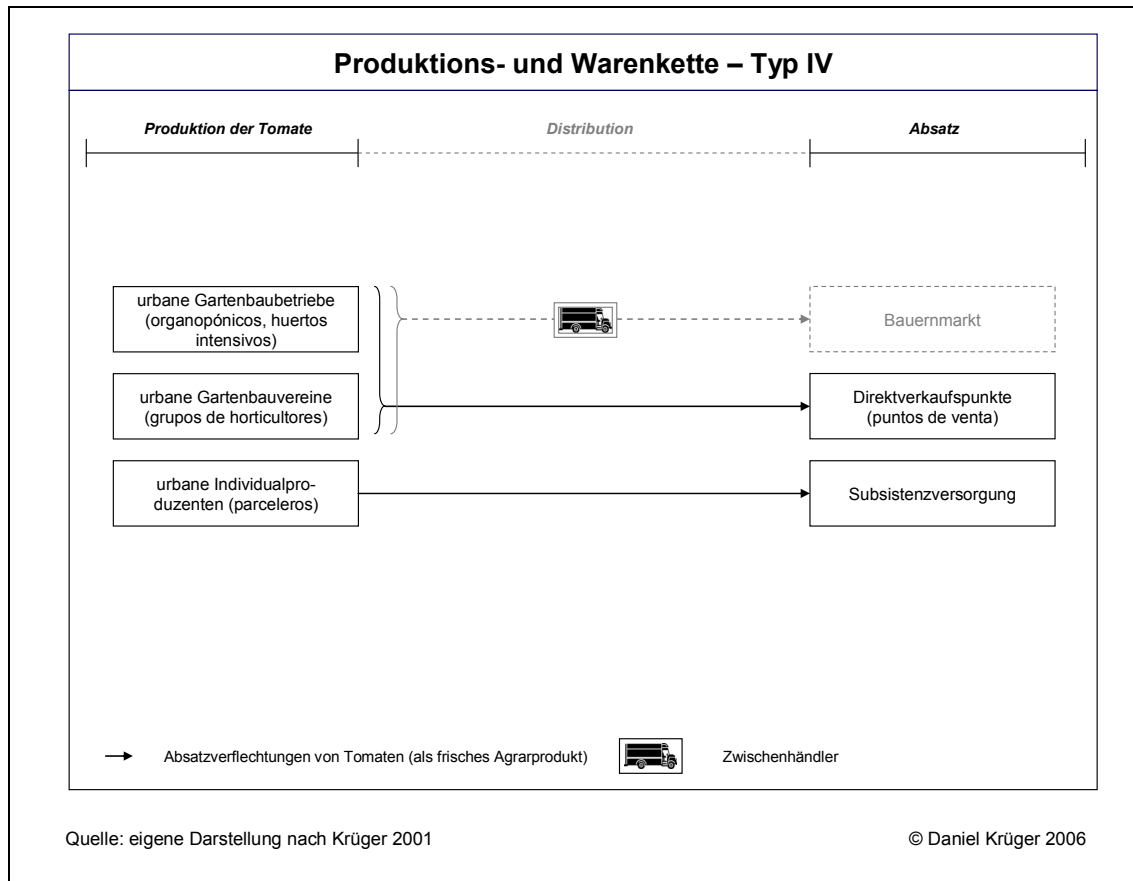


Abbildung 45: Produktions- und Warenkette Typ IV

Der Verkauf der Agrarprodukte der städtischen Produzenten auf den Bauernmärkten entspricht jedoch nicht dem ursprünglichen Ziel, welches die Regierung mit der Legalisierung landwirtschaftlicher Aktivitäten in den Städten verband (vgl. KRÜGER 2001, S. 78). Vielmehr sollte die räumliche Nähe von Agrarproduzent und Konsument forciert werden. Vor dem Hintergrund der Transportprobleme in Kuba sollen besonders leicht verderbliche und schwer zu transportierende Agrarprodukte in der unmittelbaren Nähe zu den Wohngebieten der städtischen Bevölkerung produziert werden (ebd.). Durch die Verkürzung der Produktions- und Warenkette auf nur zwei Segmente vermindert sich zudem das Risiko von Verlusten bzw. Unterschlagungen von Waren.

Nach der Organisationsform der städtischen Agrarproduzenten lassen sich unterschiedliche Absatzverflechtungen zum Konsumenten beobachten. Die städtischen Gartenbaubetriebe und die urbanen Gartenbauvereine verkaufen ihre Waren direkt von ihrer Betriebsfläche in den Direktverkaufspunkten (puntos de venta). Im Unterschied zu den traditionellen Agrarproduzenten können die städtischen Produzenten die vollständige Produktion an die Bevölkerung verkaufen. Aber auch sie unterliegen der Erfüllung eines Plansolls, das von der Empresa de Cultivos Varios alljährlich aufgestellt wird. Darüber hinaus dient ein Teil der Produktion der Erwerbsgartenbaubetriebe und der Gartenbauvereine der Selbstversorgung der Arbeiter. Dieser Subsistenzgedanke steht auch bei den städtischen Individualproduzenten im Vordergrund. Auf kleinen Flächen direkt vor oder hinter ihrem Wohnhaus bauen sie landwirtschaftliche Produkte zur Selbstversorgung ihrer Familien an. In diesem Fall handelt es sich um die kürzeste Produktions- und Warenkette, da Produktion und Selbstkonsum unmittelbar zusammentreffen und keine kommerzielle Vermarktung der Waren wie in den anderen Beispielen erfolgt.

In ihrer Gestalt ähneln die puntos de venta den Bauernmärkten. Allerdings treffen in den Direktverkaufspunkten nicht mehrere Anbieter zusammen, sondern es wird nur das Angebot des jeweiligen städtischen Produzenten verkauft. Auch in den Direktverkaufspunkten wird der Höchstpreis für die Agrarprodukte von der Empresa de Cultivos Varios staatlich festgelegt. Diese werden monatlich in der Presse veröffentlicht. Genauso wie auf den staatlichen Bauernmärkten ist eine freie Preisgestaltung durch Angebot und Nachfrage bis zu dieser Preisgrenze möglich. Die aktuellen Tagespreise sind auf Schautafeln für jedermann ersichtlich.

Ein Unterschied zu den Bauernmärkten ist in der Angebotsbreite der puntos de venta zu beobachten. Bei ihnen ist das Warenangebot wesentlich eingeschränkter, da nur die Produkte verkauft werden, die auch selbst angebaut werden. In der Regel werden in einem Direktverkaufspunkt zwischen fünf und 15 Produkte angeboten, das Angebot der Bauernmärkte – insbesondere der freien Märkte – ist wesentlich breiter (vgl. KRÜGER 2001, S. 129). Weiterhin bestehen Unterschiede zwischen den Preisen der freien Bauernmärkte und denen der Direktverkaufspunkte der städtischen Agrarproduzenten

ten. Die Preise der puntos de venta orientieren sich eher an den Preisen der Waren der mercados topados. Ist die Konkurrenz hoch, d.h. befinden sich andere Direktverkaufspunkte in fußläufiger Entfernung zum eigenen, sinken die Preise. Versorgt ein punto de venta ein sehr großes Marktgebiet (ohne andere Wettbewerber), erreicht der Preis oft die Preisobergrenze, weshalb auch zwischen den Direktverkaufspunkten die Preise sehr oft schwanken. Im arithmetischen Mittel können für ein Pfund Tomaten, Preise zwischen vier bis fünf Peso beobachtet werden (vgl. KRÜGER 2001, S. 130). Andere Agrarprodukte, wie z.B. Kopfsalat, Mangold oder Karotten, sind bis zu 50-60% günstiger als auf den freien Bauernmärkten (ebd.).

Seit der Entstehung der städtischen Landwirtschaft wird in den Direktverkaufspunkten der Großteil der frei verkäuflichen, frischen Agrarprodukte über diese Angebotsform an die privaten Endverbraucher verkauft (vgl. Kapitel 6.2.3.4). Mittlerweile ist der Direktverkauf von frischen Agrarprodukten nicht mehr nur auf die Städte beschränkt, sondern auch in ländlichen Siedlungen Kubas zu beobachten. Transport und Distribution entfallen durch das räumliche Zusammentreffen von landwirtschaftlicher Produktion und Absatz.

6.2.4.2 Macht- und Kontrolleinflüsse sowie der institutionelle Rahmen in der Produktions- und Warenkette

Mono- oder oligopolistische Strukturen wie bei den freien Bauernmärkten lassen sich bei der Produktions- und Warenkette des Typs IV nicht beobachten. Die Marktfreiheit der städtischen Produzenten ist wesentlich eingeschränkter als die der Transporteure oder der Verkaufsrepräsentanten im Rahmen der freien Bauernmärkte. Durch die Festlegung der Preisobergrenze für die Waren durch den Staat ist die Marktfreiheit der urbanen Agrarproduzenten begrenzter und entspricht damit den Bedingungen des staatlichen Bauernmarkts.

Durch die Verkürzung der Kette auf zwei Glieder, Produktion und Absatz, entstehen keine Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Produzenten und Spediteuren, da keine Transport- und Distributionsabläufe mehr stattfinden.

Somit spielen sie auch keine Bedeutung bei der Preisbildung. Letztere entsteht nur noch durch Angebot und Nachfrage bis zum determinierten Preislimit. Da diese Preisobergrenze von der staatlichen Empresa de Cultivos Varios definiert wird, besitzt der Staat auch beim Typ IV eine herausragende Bedeutung und damit Machtposition gegenüber den anderen wirtschaftlichen Akteuren. Diese exponierte Stellung erweitert sich dahingehend, dass durch den Staat als institutionalisierter Akteur auch die Produktionspläne der Erwerbsgartenbaubetriebe und Gartenbauvereine aufstellt werden. Unabhängig und fast ohne Machteinflüsse von außen agieren nur die städtischen Individualproduzenten mit dem Ziel der Selbstversorgung. Einzig und allein bei der Vergabe des Bodens sind sie von der staatlichen Flächen- und Stadtplanung abhängig.

Der Staat übt nicht nur als wirtschaftlicher Akteur Macht und Kontrolle aus, sondern definiert darüber hinaus auch die sozialen, organisatorischen und ökonomischen Handlungsspielräume der Akteure im Bereich der städtischen Landwirtschaft. Wie in allen Bereichen der Zentralverwaltungswirtschaft entstand in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine institutionelle Struktur ausgehend vom Landwirtschaftsministerium über Koordinationsstellen der städtischen Landwirtschaft in den Provinzen sowie Munizipien bis in die Stadtteilzentren, in denen ein Verantwortlicher der urbanen Landwirtschaft die wirtschaftlichen Aktivitäten kleinräumig koordiniert.¹³⁰

Bei der Versorgung mit notwendigen Einsatzmaterialien sind die städtischen Produzenten autark. Bis auf einige Vorprodukte, wie z.B. Samen, produzieren sie nach Möglichkeit alles selbst. Sogar Jungpflanzen werden in den Erwerbsgartenbaubetrieben in speziellen Sämlingsgewächshäusern gezüchtet, oder organische Substanz wird durch die Verwertung von Pflanzenresten produziert. Durch den Einsatz von speziellen Methoden in der Herstellung von Einsatzmaterialien, in der Produktion oder bei Produktionsmethoden entwickelte sich bei den städtischen Produzenten ein Erfahrungswissen, das

¹³⁰ Eine Übersicht und Erläuterung zur Organisation und Struktur der städtischen Landwirtschaft findet sich bei Krüger (2001, S. 110).

sie autark agieren und dem Mangel an z.B. Dünge- oder Pflanzenschutzmittel trotzen lässt.

6.2.4.3 Räumliche Strukturen in der Produktions- und Warenkette

Bei der Produktions- und Warenkette des Typs IV handelt es sich im Vergleich zu den bislang erläuterten um die kleinräumigste. Produktion und Absatz fallen räumlich zusammen, Transport und Distribution der Agrarprodukte entfallen vollständig als Segmente. Damit lassen sich die räumlichen Strukturen auf die lokale Ebene beschränken. Da die urbanen Produzenten Agrarprodukte zur Versorgung der Bevölkerung eines sehr kleinen, räumlich stark begrenzten und hinsichtlich der Nachfragepräferenzen sehr homogenen Absatzmarktes produzieren, bildeten sich seit dem Bestehen der städtischen Landwirtschaft lokale Wirtschaftskreisläufe heraus, die sich in ihrer Organisation, in der Anzahl der wirtschaftlichen Akteure und in ihrer räumlichen Struktur vollständig von den Typen I bis III unterscheiden.

6.3 Zusammenfassende Betrachtungen zu den untersuchten Produktions- und Warenketten

Durch die Auswertung sekundärstatistischer Informationen, der Experteninterviews und der Einzelfallstudien konnten unterschiedliche Produktions- und Warenketten am Beispiel der Tomate aufgezeigt werden. Die fünf verschiedenen Typen weisen unterschiedliche Konfigurationen hinsichtlich ihrer materiellen Verflechtungen, der beteiligten wirtschaftlichen Akteure, der Transport- und Distributionsorganisation, der Macht- und Kontrolleinflüsse sowie ihrer räumlichen Strukturen auf. Alle untersuchten Produktions- und Warenketten lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen:

- bei der *ersten Gruppe* handelt es sich um die Produktions- und Warenketten, welche die Bereiche Agrarproduktion – industrielle

Veredelung – Distribution/Absatz umfassen und auf das Marktsegment der Nationalwährung ausgerichtet sind,

- die *zweite Gruppe* repräsentiert jene Produktions- und Warenketten mit den Bereichen Agrarproduktion – industrielle Veredelung – Distribution/Absatz, die auf das Marktsegment der Devisenwährung orientiert sind und
- die *dritte Gruppe* bildet die Produktions- und Warenketten ab, bei denen das Segment der industriellen Veredelung fehlt. Die landwirtschaftlichen Produkte werden zur direkten Versorgung der Bevölkerung produziert.

Der ökonomische Handlungsspielraum der Akteure und die Konfiguration der verschiedenen Produktions- und Warenketten sind abhängig von den institutionellen Rahmenbedingungen. Diese makroökonomischen Rahmenbedingungen werden von Seiten des Staates determiniert. Er gestaltet aber nicht nur die Handlungsspielräume aller Akteure, sondern ist zugleich über verschiedene wirtschaftliche Akteure in die Produktions- und Warenketten integriert. Am höchsten ist sein Einfluss bei den industriellen Produktions- und Warenketten, am geringsten bei den versorgungsorientierten. Letztere sind aufgrund ungünstiger ökonomischer Rahmenbedingungen räumlich sehr stark konzentriert und auf die lokale und regionale Nachfrage ausgerichtet. Somit entstanden seit Beginn der Sonderperiode zu Friedenszeiten lokale bzw. regionale Wirtschaftskreisläufe, deren Warenketten weder überregionale materielle noch immaterielle Verflechtungen aufweisen.

7 Schlussbetrachtungen und Ausblick

In dem folgenden, abschließenden Kapitel werden zunächst die grundlegenden Ergebnisse dargestellt. Auf der Basis der im Kapitel 4.2 formulierten Fragestellungen konzentrieren sich die Erläuterungen auf die zweite und dritte Untersuchungsdimension. Anschließend erfolgt eine Bewertung der Ergebnisse, die gleichzeitig einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen geben soll. Allerdings sind die Aussagen zu den künftigen Strukturen und Entwicklungen sehr eingeschränkt und abhängig von der weiteren politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung in Kuba. Deshalb zielen sie auf einen möglichen Systemwandel und den sich daraus ergebenden Erfordernissen für die Lebensmittelwirtschaft ab.

7.1 Ergebnisse zu den untersuchten Produktions- und Warenketten im Überblick

Existieren unterschiedliche Typen/Konfigurationen von Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft, und wenn ja, welche Faktoren bestimmen die Unterschiedlichkeit der Produktions- und Warenketten?

Ausgehend von den drei Gruppen können im Ergebnis der empirischen Analyse 5 Typen von existierenden Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft unterschieden werden (vgl. Tabelle 26).

- Typ I-1 – industrielle Produktions- und Warenketten unter Beteiligung staatlicher Lebensmittelbetriebe mit Fokus auf das Marktsegment des kubanischen Peso,
- Typ I-2 – industrielle Produktions- und Warenketten unter Beteiligung staatlicher Lebensmittelbetriebe mit Fokus auf das Devisenmarktsegment,

- Typ II – industrielle Produktions- und Warenketten unter Beteiligung von Mischunternehmen mit Fokus auf das Devisenmarktsegment,
- Typ III – regionale, versorgungsorientierte Produktions- und Warenketten und
- Typ IV – lokale, versorgungsorientierte Produktions- und Warenketten.

	Typ I-1	Typ I-2	Typ II	Typ III	Typ IV
Gruppe	Gruppe I	Gruppe II	Gruppe II	Gruppe III	Gruppe III
Bezeichnung	industrielle Produktions- und Warenkette staatlicher Betriebe	industrielle Produktions- und Warenkette staatlicher Betriebe	industrielle Produktions- und Warenkette der Mischunternehmen	regionale, versorgungsorientierte Produktions- und Warenkette	lokale, versorgungsorientierte Produktions- und Warenkette
Segmentierung	Agrarproduktion – Beschaffung - industrielle Veredelung - Absatz	Agrarproduktion – Beschaffung - industrielle Veredelung - Absatz	Agrarproduktion – Beschaffung - industrielle Veredelung - Absatz	Agrarproduktion – Transport/Distribution - Absatz	Agrarproduktion - Absatz
Koordinationsform	capture value chain	capture value chain	capture value chain	markt-orientiert	markt-orientiert
Dominante Akteure	Staat	Staat	Staat, Mischunternehmen	Zwischenhändler	Kleinproduzenten
Komplexitätsgrad	hoch	hoch	sehr hoch	niedrig	sehr niedrig
Form des Absatzmarktes	standardisierter Massenmarkt	segmentierter Massenmarkt	segmentierter Massenmarkt	standardisierter Massenmarkt	lokaler Markt
Marktsegment	kubanischer Peso	konvertibler Peso	konvertibler Peso	kubanischer Peso	kubanischer Peso
räumliche Ebene	national	national	national, international	regional	lokal

Tabelle 26: Übersicht zu den Merkmalen der untersuchten Produktions- und Warenketten in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft am Beispiel der Tomate

Quelle: eigene Darstellung

Die Produktions- und Warenketten differenzieren sich in ihren Merkmalen und durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren, die die organisatorischen, funktionalen und räumlichen Strukturen beeinflussen. Ob es sich um die Herstellung industriell veredelter Lebensmittel oder um frische Produkte zur Versorgung der Bevölkerung handelt, entscheidet bereits über die Segmentierung der Produktions- und Warenkette in ihre einzelnen Abschnitte.

Die Typen I bis II sind auf eine Veredelung der Agrarprodukte in industriell hergestellte Lebensmittel zur Versorgung des kubanischen Einzelhandels und damit der privaten Endverbraucher ausgerichtet. So sind neben der Landwirtschaft und dem Einzelhandel auch Verarbeitungsbetriebe der Lebensmittelindustrie am Produktionsprozess beteiligt. Bei den Typen III und IV fehlt das Segment der industriellen Veredelung. In diesen Beispielen steht die Versorgung der Bevölkerung mit frischen Lebensmitteln im Vordergrund.

Je mehr Akteure in die Produktions- und Warenketten integriert sind, desto höher ist der Grad der Segmentierung und umso differenzierter sind die organisatorisch-funktionalen Strukturen der Ketten und damit der Komplexitätsgrad. In Abhängigkeit von der Form des Absatzmarktes (lokale Märkte, standardisierter und segmentierter Massenmarkt) und des Marktsegments (National- oder Devisenwährung) sind unterschiedliche dominante Akteure zu beobachten. Sie beeinflussen die organisatorisch-funktionalen Strukturen. Über die Gestaltung spezifischer institutioneller Rahmenbedingungen entscheiden sie über den Marktzugang, die Marktfreiheit und den Handlungsspielraum einzelner wirtschaftlicher Akteure.

Die Ausrichtung des Produktionssystems auf die industrielle Veredelung von Agrarprodukten und die anschließende Versorgung des Einzelhandels zum einen oder auf die direkte Versorgung der kubanischen Bevölkerung mit frischen Lebensmitteln zum anderen, resultieren in unterschiedlichen räumlichen Strukturen und räumlichen Reichweiten der Produktions- und Warenketten.

Welche fokalen Unternehmen oder Institutionen beeinflussen die Organisation der Produktions- und Warenketten?

Bei den Typen I-1 und I-2 ist der Staat bzw. die staatliche Verwaltung der dominante Akteur. Er definiert nicht nur die institutionellen Rahmenbedingungen im Agrarsektor, der Lebensmittelindustrie und des Einzelhandels, sondern ist gleichzeitig wirtschaftlicher Akteur in Form verschiedener staatlicher Betriebe in allen Segmenten der Produktions- und Warenkette. Im Bereich der Landwirtschaft gehört dazu die Empresa de Cultivos Varios des kubanischen Landwirtschaftsministeriums. Sie legt die Produktionsziele der Agrarproduzenten fest, organisiert und kontrolliert den staatlichen Einkauf der Agrarprodukte und agiert als institutionalisierter Zwischenhändler zwischen Agrarsektor und Lebensmittelindustrie. Im Segment der industriellen Verarbeitung der Agrarprodukte ist der Staat über die zum Lebensmittelministerium gehörenden Produktionsbetriebe in die materiellen Verflechtungen integriert. Auch hier verfestigt er seine herausragende Stellung durch die Definition von Produktionszielen, Produktsortiment, -qualität und -quantität. Bei Typ I-1 ist der Staat über den Großhandelsbetrieb des Binnenhandelsministeriums in die Absatzverflechtungen integriert, bei Typ I-2 über die staatlichen Deviseneinzelhandelsbetriebe. Typ I-1 versorgt das Marktsegment des staatlich rationierten Einzelhandels, Typ I-2 jenes des Deviseneinzelhandels in konvertibler Währung.

Im Typ II sind der Staat und die Mischunternehmen die dominanten Akteure. Der Staat determiniert den institutionellen Rahmen in den Bereichen der landwirtschaftlichen Produktion und des Absatzes der industriell hergestellten Lebensmittel, das Mischunternehmen die organisatorisch-funktionalen Bedingungen im Bereich der industriellen Produktion. Wie in den Produktions- und Warenketten marktwirtschaftlich orientierter Volkswirtschaften üblich, existieren direkte materielle und immaterielle Verflechtungen zwischen dem Produktionsbetrieb und einigen Agrarproduzenten. Die Verflechtungen zum Einzelhandel bzw. die institutionellen Rahmenbedingungen werden wie-

derum durch den Staat festgelegt. Nur bei der Gestaltung der Exportaktivitäten verfügt die empresa mixta über volle Marktfreiheit.

Bei den Typen III und IV tritt die Bedeutung des Staates gegenüber den Zwischenhändlern (Typ III) und den Kleinproduzenten (Typ IV) in den Hintergrund. Eine völlige Marktfreiheit besitzen die wirtschaftlichen Akteure dieser beiden Typen jedoch nicht. Bei Typ III dürfen die Agrarproduzenten nur die Überschussproduktion auf den Bauernmärkten verkaufen. Außerdem determiniert der Staat auf den freien und staatlichen Märkten die institutionellen Rahmenbedingungen der Akteure. Nicht alle Produkte dürfen auf den Bauernmärkten verkauft werden, die Anbieter müssen Steuern und Abgaben bezahlen und auf den staatlichen Bauernmärkten wird die Preisobergrenze für die Waren von Seiten des Staates festgelegt. Die Kleinproduzenten des Typs IV müssen wie die traditionellen Agrarproduzenten ein Plansoll erfüllen, welches die staatliche Empresa de Cultivos Varios bestimmt. Die Transporteure und Zwischenhändler sind jedoch innerhalb dieser Rahmenbedingungen die dominanten Akteure. Durch ihr Vorhandensein bleiben die Preise auf einem hohen Niveau bei eingeschränktem Angebot. Die städtischen Produzenten des Typs IV besitzen innerhalb der staatlich festgelegten Rahmenbedingungen ein völliges Selbstbestimmungsrecht hinsichtlich der Organisation der Produktion und des Absatzes der landwirtschaftlichen Produkte.

In Anlehnung an die theoretischen Betrachtungen in Kapitel 3 lassen sich durch die untersuchten Beispiele folgende Aussagen bestätigen:

- Im Konzept des Agribusiness haben Innovationen, Institutionen und der Staat einen erheblichen Einfluss auf die Struktur und Ausrichtung des Produktionskomplexes. Auch in Kuba nimmt der Staat mit seiner Agrar-, Industrie- und Einzelhandelspolitik entscheidenden Einfluss auf die Konfiguration der Produktions- und Warenketten. Er definiert den politisch-ökonomischen Handlungsspielraum in der Lebensmittelwirtschaft und beeinflusst dadurch die Struktur im Agrarsektor, der Lebensmittelindustrie und im Einzelhandel (vgl. Abbildung 36).

- Der Einfluss des Staates bzw. von Institutionen spielt auch im Konzept der global commodity chains von GEREFFI et al. (1995, S. 96f) eine wichtige Rolle. Der institutionelle Rahmen zählt zu den konstitutiven Elementen einer GCC. In Kuba besteht die Besonderheit, dass der Staat nicht nur den institutionell-politischen Rahmen ausgestaltet, sondern gleichzeitig als wirtschaftlicher Akteur in den Produktions- und Warenketten der Typen I und II agiert.

In marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaften beschränkt sich die Bedeutung des Staates auf seine Gestaltungsmöglichkeiten im politisch-institutionellen Bereich. Durch nationale oder supranationale Institutionen (wie z.B. in der EU) nimmt er zwar Einfluss auf die materiellen und immateriellen Verflechtungen der Landwirtschaft und anderer Bereiche (z.B. durch Quotierungen, Definition von Umweltschutzbestimmungen, Festlegung von Interventionspreisen für bestimmte Agrarprodukte), tritt jedoch nicht als wirtschaftlicher Akteur in den Produktions- und Warenketten in Erscheinung.

Welchen Machteinfluss haben die Agrarproduzenten, die gewerblichen Hersteller und die Händler innerhalb der Produktions- und Warenkette?

Welche konkreten Handlungsspielräume die unterschiedlichen Akteure der Lebensmittelwirtschaft in Kuba besitzen, wurde bereits im Kapitel 6 dargestellt. Viel wichtiger erscheint in Anlehnung an den Ansatz der global value chain eine Bewertung der Koordinationsformen innerhalb der verschiedenen Produktions- und Warenketten Kubas, die am Beispiel der Tomate untersucht wurden (vgl. Abbildung 10). Sie bewegen sich in einem Kontinuum zwischen reinen Marktbeziehungen und einer völligen Hierarchie und gehen über die einfache Unterscheidung zwischen producer-driven- und buyer-driven commodity chains nach GEREFFI et al. (1994) hinaus. Dadurch ermöglichen sie ein besseres Abbild der realen Komplexität von Macht und Kontrolle in Produktions- und Warenketten.

Bei den Typen I bis II tendiert der Koordinationsmodus in Richtung Hierarchie. Er entspricht der einer gebundenen Wertkette (*capture value chain*), bei der viele, kleine Akteure (Zulieferer) von einer lead firm abhängig sind. Diese Ketten kennzeichnen sich durch ein hohes Maß an Kontrolle durch die lead firm.

In Kuba übernimmt die Position der lead firm der Staat auf unterschiedliche Art und Weise. Zum einen legt er den institutionellen Rahmen agrarwirtschaftlicher, industrieller und distributiver Aktivitäten fest. Zum anderen agiert er selbst in Form seiner wirtschaftlichen Akteure in den Produktions- und Warenketten. Durch die Festlegung des Produktionsziels, der Aufkaufpreise oder der Produktqualitäten entstehen nicht nur Abhängigkeitsverhältnisse zu nicht-staatlichen Akteuren (wie z.B. im Agrarsektor), sondern auch zwischen den staatlichen Akteuren (z.B. zwischen der Empresa de Cultivos Varios und der Empresa de Aseguramiento). Die Akteure mit dem höchsten Macht- und Kontrolleinfluss sind in den Typen I-1 und I-2 die wirtschaftlichen Akteure des Staates. Obwohl im Typ II das Mischunternehmen im Bereich der industriellen Produktion über einen individuellen Handlungsspielraum verfügt, gestaltet der Staat nicht nur in den beschaffungs- und absatzorientierten Bereichen der Kette die institutionellen Rahmenbedingungen. In Form von Gesetzen über joint-ventures und Kapitalbeteiligungen beeinflusst er die organisatorisch-sozialen Bedingungen der Mischunternehmen. Im Rahmen der direkten Kontraktverflechtungen zwischen empresa mixta und ausgewählten Agrarproduzenten verfügt aber auch das Mischunternehmen über Macht- und Kontrolleinflüsse in Richtung der Agrarproduzenten.

Die Koordinationsformen bei den Typen III und IV entsprechen eher denen einer Marktbeziehung. Reine Marktbeziehungen wie in kapitalistisch orientierten Volkswirtschaften existieren auf Kuba nicht. Sie können sich in Kuba nur innerhalb des staatlichen institutionellen Rahmens entwickeln. Dabei entspricht der Koordinationsmodus der freien Bauernmärkte am ehesten dem einer reinen Marktbeziehung. Die unabhängigen Agrarproduzenten, die Transporteure und die Zwischenhändler besitzen die höchsten Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung des Angebots und der Preise. Auf den merca-

dos topados und in den Direktverkaufspunkten besitzt der Staat einen größeren regulativen Einfluss als die anderen Marktteilnehmer.

Auch in Anlehnung an das Filière-Konzept lassen sich wichtige Aussagen aus den empirischen Ergebnissen ableiten. Nach dem Filière-Konzept besteht die größte Einflussnahme auf ein Produktions- und Distributionssystem an den strategischen Knotenpunkten, d.h. an den Schnittstellen zwischen den einzelnen Segmenten. Bei den Typen I-1 und I-2 werden diese strategischen Knotenpunkte ausschließlich durch staatliche Akteure besetzt und damit kontrolliert, bei Typ II zusätzlich im Bereich der industriellen Produktion durch das Mischunternehmen. Anders gestalten sich Macht und Kontrolle bei den Typen III und IV. Im Beispiel der freien Bauernmärkte belegen die Transporteure und Verkaufsrepräsentanten die Schnittstellen zwischen den Segmenten Agrarproduktion und Verkauf der Agrarprodukte. Außerdem determinieren sie die Transport- und Logistikvorgänge zwischen den Segmenten und nehmen Einfluss auf die Preise. Auf den staatlichen Bauernmärkten dominiert der Staat durch aktive Marktteilnahme und greift regulativ in die Preisgestaltung ein. Den größten Einfluss besitzen die urbanen Produzenten des Typs IV, obwohl auch ihr Handlungsspielraum durch die institutionellen Rahmenbedingungen eingeschränkt ist.

Gibt es Zutrittsbarrieren in den Produktions- und Warenkette, und wenn ja, welche?

Zutrittsbarrieren können an unterschiedlichen Schnittstellen bzw. Knoten einer Produktions- und Warenketten entstehen. Sie ergeben sich durch das integrative bzw. desintegrative Verhalten der dominanten Akteure und sind Ausdruck ihres starken Machteinflusses gegenüber anderen Akteuren. Zutrittsbarrieren drücken sich in unterschiedlichen Wettbewerbsparametern aus, wie z.B. durch die Definition von Qualitätsmerkmalen für Vor-, Zwischen- und Endprodukte, durch die Festlegung spezieller Produktionsverfahren oder durch den Zugang zu speziellem Wissen, speziellen Technologien oder Märkten.

Die Zutrittsbarrieren im Typ I-1 sind am geringsten. Die staatlichen, kooperativen und freien Agrarproduzenten, Akteure der Lebensmittelindustrie und des Distributionsbereiches sind an den materiellen Austauschbeziehungen des gesamten Produktions- und Distributionssystems beteiligt. Mit dem Ziel der Versorgung des rationierten Einzelhandels Kubas mit industriell veredelten Lebensmitteln werden Informationen über Produkte, Produktqualität und -quantität durch die staatlichen Akteure zwischen allen beteiligten Akteuren ausgetauscht. Unabhängig davon, ob entsprechende Standards und Anforderungen bei der Produktion von den Akteuren erfüllt werden können, ist die Konfiguration der Kette nicht flexibel veränderbar wie beispielsweise in marktorientierten Volkswirtschaften. Hier führt eine flexible Fertigung von Waren aufgrund sich ständig ändernder Nachfragepräferenzen zu einem sich stets verändernden Produktionssystem, da gerade die Verflechtungen im vorgelagerten, beschaffungsorientierten Bereich der Warenkette sehr locker sind. In Kuba handelt es sich um institutionalisierte Verflechtungen.

Bei Typ I-2 sind die Barrieren im Bereich der industriellen Produktion höher als bei Typ I-1. Es sind nur diejenigen Produktionsbetriebe der Lebensmittelindustrie in das Produktionssystem integriert, welche durch flexible Produktionsorganisation und moderne Produktionsanlagen in der Lage sind, im Vergleich zu ausländischen Waren, konkurrenzfähige inländische Produkte herzustellen. Über eine Modernisierung der Produktionsanlagen kann jedoch nicht der Einzelbetrieb entscheiden, sondern der Staat beschließt im Rahmen seiner Zentralverwaltung und seiner ökonomischen Entwicklungspläne über neue Investitionen in den Betrieben. Die Modernisierung der Produktion in einem Betrieb und die stetige Versorgung mit Einsatzmaterialien haben damit direkte Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Einzelbetriebes.

Noch höhere Zutrittsbarrieren sind im Typ II zu beobachten. Einerseits bezieht das Mischunternehmen agrare Vorprodukte von der staatlichen Empresa de Cultivos Varios, wodurch der gesamte Agrarsektor in die materiellen Verflechtungen eingebunden ist. Andererseits existieren direkte Kontrakte zwischen den Mischunternehmen und den Agrarproduzenten. Im Ergebnis handelt es sich dabei um flexible Verflechtungen wie in Marktwirtschaften

üblich. Welche Kriterien die Agrarproduzenten, die direkte Verflechtungen zum Mischunternehmen aufweisen, erfüllen müssen, konnte jedoch nicht ermittelt werden.

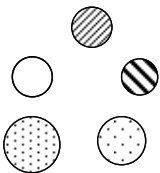
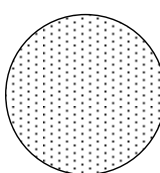
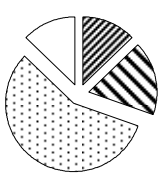
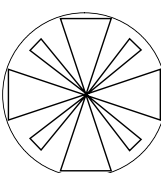
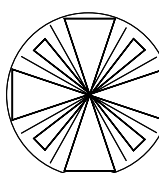
Bei Typ III entscheidet die Verfügbarkeit von Transportmitteln darüber, ob die Agrarproduzenten auf den Bauernmärkten partizipieren können. Verfügen sie über keine eigenen Lkws, dann sind sie von den Transporteuren und Zwischenhändlern abhängig. Räumlich schwer zugängliche Agrarproduzenten ohne Transportmittel können überhaupt nicht von dem Verkauf ihrer zusätzlichen Produktion auf den Märkten profitieren.

Bei Typ IV sind die Zutrittsbarrieren von den lokalen Rahmenbedingungen abhängig. Erwerbsgartenbaubetriebe unterliegen einer stärkeren Restriktion als unabhängige Selbstversorgungsproduzenten. Die Zutrittsbarrieren werden bei den Akteuren durch die städtische Flächenplanung determiniert (vgl. KRÜGER 2001, S. 139). Im Zuge einer zukünftigen Monetarisierung städtischen Bodens könnten sich die Zutrittsbarrieren dahingehend erhöhen, dass eine urbane Produktion von Agrarprodukten, ähnlich wie in marktwirtschaftlichen Gesellschaften, stark begrenzt wird.

Welche Anbieter sind in das Segment der Devisen erwirtschaftenden Einzelhandelsbetriebe integriert? Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt sein?

Die Erläuterungen zum kubanischen Deviseneinzelhandel im Kapitel 5.3.4.1 und zu den Absatzverflechtungen der Produktions- und Warenketten haben gezeigt, dass nur zwei Akteursgruppen in den Deviseneinzelhandel einbezogen sind: der Staat über seine wirtschaftlichen Akteure und die Mischunternehmen. Das Beispiel Río Zaza hat deutlich gemacht, dass die Produktion der Mischunternehmen ausschließlich auf das Marktsegment der Devisenwirtschaft ausgerichtet ist. Sie werden entweder im Deviseneinzelhandel vertrieben, exportiert oder dienen zur Versorgung anderer Devisenunternehmen, wie z.B. aus dem Tourismus.

Welche staatlichen Lebensmittelbetriebe zur Versorgung des Deviseneinzelhandels insgesamt produzieren, konnte wegen des eingeschränkten Informationszugangs nicht genau herausgestellt werden. Es kann nur vermutet werden, dass es sich um jene staatlichen Lebensmittelbetriebe handelt, die über moderne, flexible Produktionsanlagen verfügen und in der Lage sind, im Wettbewerb mit ausländischen Produkten, konkurrenzfähige, inländische Waren im Hinblick auf die Produktqualität und -präsentation herzustellen. Sie produzieren wie die *empresas mixtas* für einen segmentierten Massenmarkt, bei dem heterogene Nachfragemuster und sich häufig ändernde Nachfragepräferenzen einer flexiblen, anpassungsfähigen Produktion bedürfen (vgl. Abbildung 46).

Formen und Charakterisierung von Absatzmärkten				
Typ I	Typ II	Typ III	Typ IV	Typ V
				
lokale Märkte	standardisierter Massenmarkt	segmentierter Massenmarkt	Nischenmarkt	mass-customization (individualisierter Massenmarkt)
Produktion von Gütern und Dienstleistungen für einen kleinen, räumlich stark begrenzten Absatzmarkt, innerhalb dessen die Bedürfnisse der Nachfrager relativ homogen sind. Ein Austausch zwischen den Märkten und eine Angleichung der Nachfragebedürfnisse/-präferenzen stellt sich mangels fehlender Austauschprozesse kaum ein.	Produktion von Gütern und Dienstleistungen für einen großen Absatzmarkt mit begrenzten Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern. Dieser fordistischen Produktionsstruktur steht ein homogenes und wenig individualisiertes Konsummuster gegenüber, welches durch Massennachfrage nach langlebigen, standardisierten Verbrauchsgütern gekennzeichnet ist.	Produktion von Gütern und Dienstleistungen für einen großen Absatzmarkt mit extensiven Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern. Der flexiblen Produktionsstruktur steht ein heterogenes Nachfragemuster gegenüber. Die Produktveränderungen ergeben sich durch ständig ändernde Kundenwünsche, jedoch werden keine permanenten, individuellen Beziehungen zu Kunden aufgebaut.	Produktion von Gütern und Dienstleistungen für einen kleinen Absatzmarkt, wobei durch intensive Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern die Nachfragebedürfnisse ermittelt werden. Die begrenzte Nachfragemenge nach hoch-spezialisierten Gütern und Dienstleistungen resultiert in einer spezialisierten Produktion, Massenproduktion erfolgt nicht.	Produktion von Gütern und Dienstleistungen für einen relativ großen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes Nachfragers dieser Produkte trifft; zu Kosten, die der massenhaften Fertigung von Standardgütern entsprechen. Die Informationen, die im Individualisierungsprozess erhoben werden, dienen zum Aufbau einer permanenten, individuellen Beziehung mit jedem Abnehmer.

Quelle: erweitert nach Piller 1998, S. 30

© Daniel Krüger 2006

Abbildung 46: Formen von Absatzmärkten

Direkte Verflechtungen zwischen dem Deviseneinzelhandel und anderen Akteuren, wie z.B. den Agrarproduzenten, existieren auf Kuba nicht. Fri-

sche Agrarprodukte, wie z.B. Obst und Gemüse, gehören nicht zum Angebotssortiment des Einzelhandels. Die Agrarproduzenten sind in den beschaffungsorientierten Bereich der Produktions- und Warenkette nur indirekt eingebunden. Insofern die landwirtschaftlichen Vorprodukte durch die Empresa de Cultivos Varios an die für das Devisensegment produzierenden Lebensmittelbetriebe verkauft werden, sind die landwirtschaftlichen Produzenten über materielle Verflechtungen in die Produktions- und Warenkette eingebunden, werden aber in Nationalwährung entlohnt. Damit erfolgt eine Abkopplung der Landwirtschaft vom Devisensektor. Nur diejenigen Agrarproduzenten, welche direkte Lieferverflechtungen mit den Mischunternehmen aufweisen, werden auch in Devisen bezahlt. Die intensiven Verflechtungen zwischen Agrarproduzenten, industrieller Produktion und Absatz gehen über den reinen Austausch von Einsatzmaterialien hinaus. Damit weisen sie erste Ansätze einer Kooperation in Form eines Netzwerkes auf, welches von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung gekennzeichnet ist.

Die kubanischen Deviseneinzelhandelsunternehmen verfügen im Vergleich zu den Handelsunternehmen in kapitalistischen Gesellschaften nicht über denselben Machteinfluss, wie z.B. im Rahmen einer buyer-driven commodity chain. Ein dezentral organisiertes System von Kontraktunternehmen und asymmetrische Marktinformationen existieren in Kuba nicht. Der Staat ist als wirtschaftlicher Akteur im Einzelhandel nicht mit der Entwicklung von Designs, Marketing, Marktforschung und der Entwicklung neuer Produkte beschäftigt. Der Druck, qualitativ hochwertige Lebensmittelprodukte bzw. konkurrenzfähige Produkte zu entwickeln, kommt von außen. Ausländische Produkte sollen durch eine inländische Produktion substituiert werden. Die Umsetzung erfolgt jedoch in den staatlichen Lebensmittelbetrieben, die für den Deviseneinzelhandel produzieren. Die Funktion des Deviseneinzelhandels besteht in der Abschöpfung von konvertiblen Pesos aus der Bevölkerung.

Welche Anbieter sind in den auf der Nationalwährung basierenden staatlichen Einzelhandel eingebunden?

Die Produktions- und Warenketten, welche auf den staatlich rationierten Einzelhandel ausgerichtet sind, kennzeichnen sich dadurch, dass sie einen standardisierten Massenmarkt bedienen (vgl. Abbildung 46). Dabei handelt es sich um die Produktion von Waren für einen großen Absatzmarkt mit begrenzten Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern. Individuelle Konsummuster, z.B. der privaten Endverbraucher, bleiben völlig unberücksichtigt. Vielmehr handelt es sich um eine massenhafte Nachfrage nach standardisierten Produkten, die von Seiten des Staates in Form des standardisierten Warenkorbs der libreta bestimmt wird. Wie in der Produktions- und Warenkette vom Typ I-1 abgebildet, sind ausschließlich staatliche Akteure des Agrarsektors, der verarbeitenden Industrie und des Einzelhandels an der Produktion industriell veredelter Lebensmittel für den staatlich rationierten Einzelhandel beteiligt.

Sieht man von dem staatlich rationierten Einzelhandel ab und betrachtet man die Angebotsformen *Bauernmarkt* und *Direktverkauf in Städten*, die ebenfalls auf der Nationalwährung basieren, dann sind auch in diesem Fall nur nationale Akteure in die Produktions- und Warenketten integriert. Im Unterschied zum institutionalisierten Einzelhandel agieren sie nur auf regionaler oder lokaler Ebene.

Die Festlegung, welcher Akteur in welchem Marktsegment agiert, treffen jedoch nicht die einzelnen Akteure, am wenigsten die kooperativen oder unabhängigen Agrarproduzenten, sondern der Staat, der die makroökonomischen Rahmenbedingungen aller Knoten (nach dem GCC-Konzept) bzw. aller Segmente (nach dem Filière-Konzept) determiniert. Seinen Einfluss bringt er in Form unterschiedlicher wirtschaftlicher Akteure in den verschiedenen Bereichen der Produktions- und Warenketten zum Ausdruck.

Welche räumlichen Strukturen weisen die Warenketten auf und haben unterschiedliche Komplexitätsgrade der Warenketten einen Einfluss auf die räumlichen Strukturen?

Die räumlichen Strukturen der untersuchten Produktions- und Warenketten reichen von der internationalen bis zur lokalen Ebene. Nach HUGON (1988, S. 673) ist die räumliche Ausdehnung eines Produktions- und Distributionssystems im Rahmen des Filière-Konzeptes keineswegs auf regionale Grenzen beschränkt, sondern kann sich bis auf nationale und internationale Raumeinheiten erstrecken. Die von ihm beschriebene filière F_1 entspricht dem untersuchten Typ IV. Eine regionale Produktion wie bei F_2 konnte bei Typ III bestätigt werden, bei der die Händler die dominanten Akteure sind. Der filière der staatlich gelenkten Produktion (F_3) entsprechen die Typen I-1, I-2 und II. Allerdings entspricht der Typ II auch dem Typ F_4 nach Hugon, da das Mischunternehmen neben der Versorgung des Deviseneinzelhandels die Produkte auch exportiert.

Der GCC-Ansatz differenziert je nach der räumlichen Konzentration ebenfalls zwischen lokalen und globalen Ketten. Je kleinräumiger eine Produktions- und Warenkette strukturiert ist, desto einheitlicher ist der institutionalisierte Rahmen. Die Produzenten einer käuferdominierten Warenkette sind unter marktwirtschaftlichen Bedingungen in der Regel in Entwicklungs- und Schwellenländern verteilt. Allerdings werden die Ketten von Markenherstellern dominiert, die international ausgerichtet sind und Märkte auch außerhalb ihres Heimatmarktes durchdringen. In Kuba konnten am Beispiel der Tomate ähnliche Strukturen nicht festgestellt werden. Die Produktionsbetriebe und Handelsunternehmen der industriellen Warenketten (Typ I und II) sind orientiert auf den nationalen Markt. Zwischen ihnen und den Akteuren des Agrarsektors bestehen keine lockeren, sondern stabile, institutionalisierte Verflechtungen, die typisch für Zentralverwaltungswirtschaften sind. Die Akteure der versorgungsorientierten Produktions- und Warenketten agieren nur auf regionalen und lokalen Märkten. Begründet durch die einheitlichen institutionellen Rahmenbedingungen erstrecken sich die räumlichen Strukturen der

untersuchten Produktions- und Warenketten von der lokalen, regionalen bis zur nationalen Ebene. Eine Ausnahme bilden die Mischunternehmen, die zudem international orientiert sind.

Die räumlichen Strukturen der Produktions- und Warenketten sind darüber hinaus ein Resultat des Komplexitätsgrades der Ketten. Je mehr Akteure an der Herstellung eines Endproduktes beteiligt sind und je stärker die Segmentierung der Kette, desto dezentraler die räumlichen Strukturen. Diese Aussage ist jedoch nicht allgemeingültig und von weiteren Einflussfaktoren, insbesondere der Komplexität des Endproduktes, abhängig. Je komplexer und spezifischer die Produkte sind, welche in unterschiedlichen Betrieben hergestellt werden, desto höher sind die entsprechenden Transaktionskosten (insbesondere die Vereinbarungs-, Abwicklungs- und Kontrollkosten). Je kompetenter Akteure des vorgelagerten Bereiches sind, d.h. wenn sie neben dem allgemeinen technischen Wissen auch über spezifisches Erfahrungswissen verfügen, desto bereitwilliger sind die dominanten Akteure, eigene Lernkosten einzusparen und Entscheidungen an die vorgelagerten Akteure der Kette abzugeben. Der intensive Austausch von Informationen und Wissen, das notwendige Vertrauen und die wechselseitigen Abhängigkeiten führen zur Herausbildung von räumlichen Netzwerken, obwohl es sich um Produktions- und Warenketten mit einem hohen Grad an Komplexität handelt. Im Falle der räumlichen Konzentration ist aber die Technologie- und Kapitalintensität der Zwischen- und Endprodukte entscheidend.

Anders ist es jedoch in der Lebensmittelwirtschaft. Die Produkte sind einfach und standardisiert (abgesehen von *designed food*), so dass ein desintegratives Verhalten der dominanten Akteure zu beobachten ist. Dadurch gewinnen Kostenüberlegungen (Arbeits-, Produktions- und Standortkosten) an Bedeutung, welche zur Auslagerung standardisierter Produktionsschritte führen und eine räumliche Dekonzentration nach sich ziehen.

7.2 Zukünftige, mögliche Entwicklungen in Kuba

Die Entstehung lokaler Wirtschaftskreisläufe in Kuba ist nicht nur eine Reaktion auf die Versorgungskrise in den Jahren 1993/94, sondern sie weist auch darauf hin, dass strukturelle Probleme in der Organisation des gesamten Produktions- und Distributionssystems existieren. Bis in die 1990er Jahre behinderte die Konzentration auf den Zuckerrohranbau eine Diversifikation in der Landwirtschaft. Die Nachfrage nach Lebensmitteln wurde durch Importe befriedigt. Nach dem Zusammenbruch des RgW und der dritten Agrartransformation wurden die großen Landwirtschaftsbetriebe dezentral organisiert, aber den neu entstandenen Agrarbetrieben fehlten die notwendigen Einsatzmaterialien, Erfahrungen und die Motivation. Diese Mängel verfestigten die defizitären Strukturen in der Lebensmittelwirtschaft. Eine begrenzte Agrarproduktion führt dazu, dass der Lebensmittelindustrie nur eine begrenzte Menge an zu verarbeitenden Agrarprodukten zur Verfügung steht. Somit bleibt auch das Angebot an Lebensmitteln in den Einzelhandelsläden begrenzt. Der starke, institutionalisierte Machteinfluss des Staates und seine allgegenwärtige Kontrolle begrenzen darüber hinaus die Marktfreiheit der einzelnen Akteure. Die Agrarproduzenten müssen ihre Produktion an ihn verkaufen, werden nicht marktgerecht entlohnt, sondern erhalten einen sehr geringen Preis vom Staat für ihre Produkte (vgl. Typ I). Auch wenn sie die benötigten Produktionsmittel vom Staat erhalten, führt das im Ergebnis zu einer sehr geringen, sogar fehlenden Motivation, mehr zu produzieren. Nur das, was über dem Produktionssoll hergestellt wird, darf von den Produzenten direkt auf den Bauernmärkten verkauft werden, um ihre persönlichen Erlöse zu steigern. Negativ wirkt sich auch die Abkopplung der Landwirtschaft vom Zugang zur Devisenwirtschaft aus. Der kubanische Staat versucht mit aller Macht, soziale Disparitäten durch die Akzeptanz von Einkommensunterschieden zu vermeiden. Auf der anderen Seite schöpft er als wirtschaftlicher Akteur Devisen an unterschiedlichen Segmenten/Knoten der Produktions- und Warenketten in der Lebensmittelwirtschaft ab. Bei ihm verbleibt der höchste Wertschöpfungsanteil. Wettbewerbsfähige Strukturen entstehen im Rahmen der Planwirtschaft nicht.

Ein positives Beispiel stellen jedoch die institutionellen Rahmenbedingungen des Typs II dar. Die direkten Verflechtungen zwischen Agrarsektor und Mischunternehmen und die materielle und finanzielle Unterstützung der Landwirte durch den Lebensmittelbetrieb führen dazu, dass die Agrarproduzenten genügend produzieren können, die Qualität der Produkte sehr hoch ist und die Lebensmittelindustrie über eine ausreichende Menge an agraren Vorprodukten verfügt. Der Zugang zu Devisen erhöht gleichzeitig die Arbeitsmotivation der Angestellten der Agrarbetriebe. Bislang stellen diese zwischenbetrieblichen Verflechtungen mit einer geringen administrativen Kontrolle noch eine Ausnahme in der kubanischen Lebensmittelwirtschaft dar. Nicht das Diktat von oben, sondern marktgerechte Verhältnisse und lokale und regionale Kooperationen können einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der materiellen und immateriellen Verflechtungen zwischen den einzelnen Akteuren und damit der Versorgung beitragen.

Prognosen über den weiteren Weg des Landes wurden viele gemacht. Unter der Bedingung einer gesellschaftspolitischen Transformation in Richtung marktwirtschaftlicher Strukturen kann jedoch davon ausgegangen werden, dass sich direkte materielle und immaterielle Verflechtungen wie im Beispiel der Produktions- und Warenketten II und III entwickeln werden und der Einfluss des Staates sich auf die Definition des institutionellen Rahmens beschränken wird.

Im Bereich industrieller Produktions- und Warenketten müsste neben der Integration wirtschaftlicher Akteure eine räumliche Integration stattfinden. Dabei können raumwirtschaftspolitische Instrumente unter geänderten Vorzeichen in Kuba die Entwicklung landwirtschaftlicher Cluster forcieren. Ein solches landwirtschaftliches Cluster besteht aus landwirtschaftlichen Betrieben, die sowohl untereinander vernetzt sind als auch Beziehungen zu vorgelegerten (z.B. zu Lieferanten) und nachgelagerten Akteuren (wie z.B. weiterverarbeitende Industriebetriebe, Großhändler oder Vermarktungsgesellschaften) sowie zu Dienstleistungen (z.B. Aus- und Weiterbildung, Finanzdienstleister) aufweisen (vgl. DANNENBERG et al. 2005, S. 3). Die Wettbewerbsfähigkeit des Clusters ist besonders hoch, wenn neben den reinen materiellen Verflechtungen auch immaterielle Beziehungen auftreten und die

Akteure über die Region hinaus vernetzt sind. Gerade diese Informationsflüsse tragen zur Steigerung von Produktqualitäten und zur Verbesserung von Herstellungsverfahren bei (ebd.).

Die stärkere lokale Vernetzung und die Einbindung in überregionale immaterielle Verflechtungen sind besonders wichtig für die Agrarproduzenten. Normalerweise sind die Beziehungen zwischen ihnen und der Industrie bzw. dem Handel sehr locker. Eine Kooperation mit den Akteuren des vor- und nachgelagerten Bereichs und mit unterstützenden Dienstleistungen kann zur Steigerung ihrer Machtposition innerhalb der Warenketten beitragen. Ein hoher Grad lokaler Netzwerkbildung in Verbindung mit starken überregionalen immateriellen Verflechtungen kann die Einbindung in internationale Märkte erleichtern. Entwickeln sich im Rahmen dessen spezielle Herstellungsverfahren, sichern die Agrarproduzenten nicht nur ihre Marktmacht, sondern können auch den eigenen Wertschöpfungsanteil steigern.

Ähnliches gilt für den Bereich der Lebensmittelindustrie. Eine Transformation der staatlichen Großbetriebe in kleinere und mittlere Unternehmen fördert die Ausbildung eines Clusters und steigert die regionale Wertschöpfung. Innerhalb eines Clusters vermindert sich der Informationsaufwand zwischen den Akteuren, z.B. bei der Suche nach Kooperationspartnern, Zulieferern und Abnehmern von Produkten, was wiederum sinkende Transaktionskosten nach sich zieht. Die horizontale und vertikale Kooperation in einem Cluster erzeugt zudem Skaleneffekte, da Maschinen oder andere Einrichtungen gemeinsam genutzt werden können. Produktideen oder Prozessinnovationen können in einem Produktionsverbund schneller umgesetzt werden, so dass sich im Entwicklungsverlauf Spezialisierungsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern außerhalb des Clusters ergeben. Regionale Cluster bieten weiterhin den Vorteil, dass ein regionales Qualifikationsniveau entsteht. Dieses wird durch eine gemeinsame Aus- und Weiterbildung gefördert, so dass ein ausreichend großer und diversifizierter Arbeitsmarkt entsteht. Die Beteiligung lokaler Kreditinstitute oder die Schaffung von Regionalfonds zur Förderung von Projekten innerhalb des Clusters verringert für die partizipierenden Akteure die Gefahr finanzieller Engpässe (vgl. KUJATH 2004, S. 5).

Im Ergebnis können die materiellen Verflechtungen zwischen den Akteuren und die überregionalen immateriellen Vernetzungen die Wettbewerbsposition aller Marktteilnehmer stärken. Obwohl nicht alle Akteure eine exponierte Stellung innerhalb des Clusters einnehmen können, ist ihre Machtposition gegenüber nicht vernetzten Akteuren wesentlich höher. Agrarproduzenten können zudem ihre Macht stärken, indem sie sich in Vermarktungsgesellschaften zusammenschließen, um so ihre Verhandlungsposition gegenüber der Lebensmittelindustrie und gegenüber dem Handel zu verbessern. Aus einzelwirtschaftlicher Sichtweise profitieren die Akteure eines räumlichen Clusters. Auf der gleichen Wertschöpfungsstufe erhalten die Betriebe Innovationsimpulse aus dem kollektiven technologischen Umfeld. Entlang der Wertschöpfungskette können das vorhandene technische Wissen und das Erfahrungswissen aller Akteure zusammengeführt werden und Innovationen von den lead players der Produktions- und Warenkette in den vor- und nachgelagerten Bereichen angeregt werden.

In wieweit solche räumlichen Branchencluster in Kuba entstehen können, um die Akteure in regionale, nationale und internationale Märkte einzubinden und ihren Wertschöpfungsanteil zu erhöhen, bleibt abhängig von der zukünftigen internen Entwicklung des Landes und des externen Einflusses.

Literaturverzeichnis

- ACOSTA, J.** (1972): Las leyes de reforma agraria en Cuba y el sector privado campesino. In: *Economía y Desarrollo*, Nr. 12, S. 84-115, La Habana.
- ACOSTA, J.** (1973): La revolución agraria en Cuba y el desarrollo aconómico. In: *Economía y Desarrollo*, Nr. 17, S. 137-163, La Habana.
- APPELBAUM, R. P.; GEREFFI, G.** (1994a): Power and Profits in the Apparel Commodity Chain. In: Bonacich, E., Cheng, L., Chinchilla, N., Hamilton, N., Ong, P. (Hrsg.): *Global Production - The Apparel Industry in the Pacific Rim*, Temple University Press, S. 42-62.
- APPELBAUM, R. P.; SMITH, D.; CHRISTERSON, B.** (1994b): Commodity Chains and Industrial Restructuring in the Pacific Rim - Garment Trade and Manufacturing. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R. P. (Hrsg.): *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, S. 187-204.
- ARENTZEN, U.; LÖRCHER, U.** [Hrsg.] (1994): *Gabler-Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden.
- ARNOLD, A.** (1997): *Allgemeine Agrargeographie*, Gotha.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR** [Hrsg.] (1991): *El programa alimentario*, La Habana.
- BÄHR, J.; MERTINS, G.** (1989): Regionalpolitik und -entwicklung in Kuba 1959-1989. In: *Geographische Rundschau*, H. 1, S. 4-13, Braunschweig.
- BATHELT, H.; GLÜCKLER, J.** (2002): *Wirtschaftsgeographie - Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, Stuttgart.
- BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT** (2005): *Agrarmärkte 2004*, München.
- BENDER, D.** (1992): *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*, München.

- BENÍTEZ RIECH, G.; CRUZ GONZÁLEZ, V.** (2001): Un acercamiento a la actividad económica de los bienes de consumo alimenticios industrializados del Ministerio de la Industria Alimentaria, La Habana.
- BENÍTEZ RIECH, G.; CRUZ GONZÁLES, V.** (2002): Cuba – un análisis de la actividad económica de la industria alimentaria. In: *Agroalimentaria*, Nr. 14, S. 27-41.
- BENÍTEZ RIECH, G.; CRUZ GONZÁLES, V.** (2004): Análisis de competitividad estructural de los productos de la industria alimenticia. In: *Agroalimentaria*, Nr. 19, S. 35-59.
- BITZ, M.** (1993): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, München, 2. Aufl.
- BU WONG, A.; FERNÁNDO, P.; NOVA, A.; GARCÍA, A.; ATIENZA, A.** (1996): Las UBPC y su necesario perfeccionamiento. In: *Investigaciones Económicas*, La Habana, Nr. 2, S. 15-42.
- BURCHARDT, H.-J.** (1996): *Kuba - Der lange Abschied von einem Mythos*, Stuttgart.
- BURCHARDT, H.-J.** (2000): *La última reforma agraria del siglo – la agricultura cubana entre el cambio y el estancamiento*, Caracas.
- BURCHARDT, H.-J.** (2000b): La tercera reforma agraria en Cuba – base para un desarrollo sostenible. In: J. Bähr und S. Widderich: *Vom Notstand zum Normalzustand – eine Bilanz des kubanischen Transformationsprozesses*, Kiel, S. 49-65.
- CARIDAD CRUZ, M.; SÁNCHEZ MEDINA, R.** (2001): *Agricultura y ciudad – una clave para la sustentabilidad*, Fundación Antonio Núñez de la Naturaleza y el Hombre, La Habana.
- CARRIAZO MORENO, G.** (1996): Cambios estructurales en la agricultura de cuba - la cooperativización. In: *Economía y Desarrollo*, Nr. 3, S. 23-51, La Habana.
- CASTRO RUZ, F.** (1996): Einige dieser Maßnahmen sind uns zuwider. Dokumentation der Rede zur Legalisierung des US-Dollars. In: B. Hoffmann [Hrsg.]: *Wirtschaftsreformen in Kuba. Konturen einer Debatte*

(=Schriftenreihe des Instituts für Iberoamerika-Kunde Hamburg, Nr. 38, Frankfurt/Main, S. 44-60.

CENTRO DE CONSULTORÍA TÉCNICA Y GERENCIAL (2000): Estudio de Mercado, La Habana.

CEPAL - COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE [Hrsg.] (1998): La economía cubana – reformas estructurales y desempeño en los noventa, México D.F.

CEPAL – COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE [Hrsg.] (2001): Apertura económica y (des)encadenamientos productivos, Santiago de Chile.

DANNENBERG, P.; KULKE, E. (2005): Zur Bedeutung des landwirtschaftlichen Clusters für ländliche Räume, SUTRA Working Paper Nr. 8, Berlin.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. (1957): A Concept of Agribusiness, Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.

DEERE, C. D. (1997): Die Reformen der kubanischen Landwirtschaft. In: Lateinamerika – Land und Freiheit, H. 21, S. 109-132.

DÍAZ VÁZQUEZ, J. (2000): Consumo y distribución normada de alimentos y otros bienes. In: H.-J. Burchardt [Hrsg.]: La última reforma agraria, Caracas, S. 33-58.

DÍAZ VÁZQUEZ, J. (2000b): Los mercados agropecuarios en Cuba. In: J. Bähr; S. Widderich [Hrsg.]: Vom Notstand zum Normalzustand – eine Bilanz des kubanischen Transformationsprozesses, Kiel, S. 67-85 (=Kieler Geographische Schriften, Bd. 103).

DICKEN, P. (1998): Global Shift - Transforming the World Economy, New York/London.

DICKEN, P.; KELLY, P. F.; OLDS, K.; YEUNG, H. (2001): Chains and Networks, Territories and Scales – Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy. In: Global Networks, Vol. 1, No. 2, S. 89-112.

- DICKEN, P.; LLOYD, P. E.** (1999): Standort und Raum – theoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie, Stuttgart.
- DIRMOSER, D.; ESTAY, J.** (1997): Economía y reforma económica en Cuba, Caracas.
- DÖRING, H.** (1998): Kritische Analyse der Leistungsfähigkeit des Transaktionskostenansatzes, Göttingen.
- DUSCHA, W.** (2005): Mexikos Agrobusiness auf dem Wachstumskurs. In: Agrobusiness - Aktuelle Trends in Lateinamerika, S. 8-11.
- ENRÍQUEZ, L. J.** (2000): Cuba's New Agricultural Revolution – The Transformation of Food Crop Production in Contemporary Cuba, Berkeley/California.
- FENSTERSEIFER, J. E.; WILK, E.** (2003): Towards a National Agribusiness System - A Conceptual Framework. In: International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 6. No. 2, S. 99-110.
- FERRIOL MURUAGA, A.** (1998): La seguridad alimentaria en Cuba. In: A. Ferriol Muruaga, A. González Guitérrez, D. Quintana Mendoza, V. Pérez Izquierdo [Hrsg.]: Cuba – crisis, ajuste y situación social, La Habana, S. 76-114.
- FIGUERAS, M.** (1994): Aspectos estructurales de la economía cubana, La Habana.
- FRIEDRICH, J.** (1990): Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen.
- GAESE, H.; PREUSS, H. J.** (1999): Perspektiven einer landwirtschaftlichen Entwicklung in Kuba. In: Entwicklung und ländlicher Raum, Nr. 6, S. 17-20.
- GARCÍA ÁLVAREZ, A.** (1997): La apertura externa cubana. In: D. Dirmoser; J. Estay: Economía y reforma económica en Cuba, Caracas, S. 105-125.
- GARCÍA ÁLVAREZ, A.** (1997b): Mercado agropecuario: evolución actual y perspectiva. In: Investigaciones Económicas, Nr. 3/4, La Habana, S. 111-166.

- GARCÍA ÁLVAREZ, A.** (2003): Sustitución de importaciones de alimentos en Cuba - necesidad vs. posibilidad, La Habana.
- GEREFFI, G.** (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains - How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R. P.: Commodity Chains and Global Capitalism, Westport/London, S. 95-122.
- GEREFFI, G.** (1995): Global Production Systems and Third World Development. In: Stallings, B.: Global Change, Regional Response: The New International Context of Development, Cambridge University Press, New York, S. 100-142.
- GEREFFI, G.** (2001): Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy - The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. In: IDS Bulletin, Vol. 32, No. 3, S. 30-40.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T.** (2005): The Governance of Global Value Chains. In: Review of International Political Economy, Vol. 12, No. 1, S. 78-104.
- GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M., KORZENIEWICZ, R. P.** (1994): Commodity Chains and Global Capitalism, Westport/London.
- GOLDBERG, R. A.** (1968): Agribusiness Coordination - A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies, Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston.
- GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, A.** (1995): La economía sumergida en Cuba. In: Investigaciones Económicas, Nr. 2, S. 77-104.
- GREEN ET AL.** (1992): Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. In: Revista de Estudios Agro-Sociales, Nr. 162, S. 37-61.
- HASSLER, M.** (2000): Indonesia's Clothing Industry in the Global Economy – Production and Marketing Networks, School of Geography, University of Manchester.

- HASSLER, M.** (2003): The Global Clothing Production System - Commodity Chains and Business Networks. In: Global Networks, Vol. 3, No. 4, S. 513-531.
- HENDERSON, J.** (2002): Global Production Networks and the Analysis of Economic Development. In: Review of International Political Economy, Vol. 9, No. 3, S. 436-464.
- HENDERSON, J.** (2005): Global Production Networks, Competition, Regulation and Poverty Reduction - Policy Implications, University of Manchester.
- HENKEL, K.** (1996): Kuba zwischen Plan und Markt - Die Transformation zur „dualen“ Wirtschaft seit 1985, Hamburg.
- HERRERA SORZANO, A.** (1996): La agricultura en Cuba - condicionantes sociales de su desarrollo. In: Instituto de Economía y Geografía [Hrsg.]: Estudios Geográficos, Nr. 223, S. 291-313, Madrid.
- HOFFMANN, B.** (2000): Kuba, München.
- HOPKINS, T. K.; WALLERSTEIN, I.** (1986): Commodity Chains in the World Economy Prior to 1800. In: Review, Vol. 10, No. 1, S. 157-170.
- HOPKINS, T. K.; WALLERSTEIN, I.** (1994): Commodity Chain - Construct and Research. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R. P. (Hrsg.): Commodity Chains and Global Capitalism, Westport, S. 17-20.
- HUGON, P.** (1988): L'industrie agro-alimentaire – analyse en terms de filières. In: Revue Tiers Monde 29, Nr. 115, S. 665-693.
- HUSUMER GESPRÄCHSKREIS** (2000/2001): 4. Positionspapier des Husumer Gesprächskreises: Landwirtschaft und Vermarktung - Agrarbranche im Umbruch, Husum.
- INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS INIE** (2003): Proyecto cadena agroalimentaria, La Habana (unveröffentlicht).
- INTERNATIONAL BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT** (1951): Report on Cuba – Mission Truslow, In Collaboration with the Government of Cuba, Washington.

- JUNTA CENTRAL DE PLANIFICACIÓN** (1977): Reconstrucción y Análisis de las series estadísticas de la economía cubana 1960-1975, La Habana.
- KRÜGER, D.** (2001): Städtische Landwirtschaft in Kuba - Strukturen, Entwicklungen und Perspektiven untersucht am Fallbeispiel Havanna, Berlin. (unveröffentlichte Diplomarbeit, Geographisches Institut, Humboldt-Universität zu Berlin).
- KUJATH, H.-J.** (2004): Wirtschaftcluster und Clusterpolitik für Brandenburg. In: BRANDaktuell, Nr. 4, S. 4-7.
- KULKE, E.** (2004): Wirtschaftsgeographie, Paderborn.
- LENZ, B.** (1997): Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions- und Distributionsprozessen. In: Geographische Zeitschrift, Jg. 85, H. 1, S. 20-33.
- LENZ, B.** (2005): Verkettete Orte - Filières in der Blumen- und Zierpflanzenproduktion, Münster.
- LESSMANN, R.** (1993a): Stand und Perspektiven der Jointventures in Kuba, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- LESSMANN, R.** (1993b): Von der Nachbesserung zur wirtschaftlichen Strukturreform, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- LESSMANN, R.** (1996): Ausländische Investitionen und wirtschaftliche Strukturreformen in Kuba, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- MALASSIS, L.** (1973): Analyse du complexes agro-alimentaire d'après la comptabilité nationale. In: Economies et sociétés XI, S. 2031-2050.
- MALASSIS, L.** (1975): Groupes, complexes et combinats agro-industriels – méthodes et concepts. In: Economies et sociétés XI, S. 1371-1387.
- MAÑALICH, I.** (2003): El sector agrícola cubano en la década de 1990 – un análisis de competitividad. In: Agroalimentaria, Nr. 18, S. 35-45).
- MAÑALICH, I.** (2004): El sector agrícola cubano en la década de 1990 – un análisis de competitividad. In: Agroalimentaria, Caracas, Nr. 18, S. 35-45.

- MARQUETTI NODARSE, H.** (2000): Dolarización de la economía cubana: impar-
to y perspectivas. In: J. Bähr; S. Widderich [Hrsg.]: Vom Notstand zum
Normalzustand – eine Bilanz des kubanischen Transformationspro-
zesses, Kiel, S. 87-111 (= Kieler Geographische Schriften, Bd. 103).
- MARQUETTI NODARSE, H.** (2001): Cuba: el papel de los mecanismos en divi-
sas en el proceso de recuperación de la industria manufacturera, La
Habana.
- MARQUETTI NODARSE, H.** (2002): Cuba – Reformas estructurales en los años
90. Resultados y perspectivas, La Habana.
- MERTINS, G.** (2003): Das Konzept der regionalen Dezentralisierung in Kuba
nach 1959 – sozioökonomische und siedlungsstrukturelle Maßnah-
men. In: R. Sevilla; C. Rode [Hrsg.]: Kuba die isolierte Revolution?,
Bad Honnef, S. 241-261.
- MESA-LAGO, C.** (1996): Ist Kuba auf dem Weg zur Marktwirtschaft? Probleme
und Perspektiven der kubanischen Wirtschaftsreform. In: B. Hoffmann
[Hrsg.]: Wirtschaftsreformen in Kuba. Konturen einer Debatte, Frank-
furt/Main, S. 67-96 (=Schriftenreihe des Instituts für Iberoamerika-
Kunde Hamburg 38).
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA** [Hrsg.] (1959): Primera ley de reforma agra-
ria. In: Gaceta Oficial de la República de Cuba, Nr. 7, S. 1-11, La Ha-
bana.
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA** [Hrsg.] (1960): Ley No. 890 sobre la expro-
piación de la propiedad privada en Cuba. In: Gaceta Oficial, Edición
Extraordinaria, Nr. XIX, La Habana.
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA** [Hrsg.] (1963): Segunda ley de reforma agra-
ria. In: Gaceta Oficial de la República de Cuba, Nr. 1, S. 681-689, La
Habana.
- MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA** [Hrsg.] (1993): Decreto-Ley 142 de Consejo
de Estado sobre las unidades básicas de producción cooperativa. In:
Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana, Nr. 6, S. 448-451.

- MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA** [Hrsg.] (1994): Decreto-Ley 191 de Consejo de Estado sobre el mercado agropecuario. In: Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria, La Habana.
- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DE CUBA** [Hrsg.] (1995): Comisión nacional de organopónicos y huertos intensivos, Grupo nacional de la agricultura urbana, La Habana.
- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DE CUBA** [Hrsg.] (1997): Comisión nacional de organopónicos y huertos intensivos, Grupo nacional de la agricultura urbana, La Habana.
- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DE CUBA** [Hrsg.] (1999): Comisión nacional de organopónicos y huertos intensivos, Grupo nacional de la agricultura urbana, La Habana.
- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DE CUBA** [Hrsg.] (2000): Manual técnico de organopónicos y huertos intensivos, La Habana.
- MINISTERIO DE LA AGRICULTURA DE CUBA** [Hrsg.] (2001): Comisión nacional de organopónicos y huertos intensivos, Grupo nacional de la agricultura urbana, La Habana.
- MINISTERIO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA** [Hrsg.] (1998): Boletines de producción y acopio, Dirección de Planificación, La Habana.
- MOLINA, L. E.** (1995): Revisión de algunas tendencias del pensamiento agroalimentario entre 1945 y 1994. In: Revista Agroalimentaria, Nr. 1, S. 3-29.
- NAHELA BECERRIL, L.; RAVENET RAMÍREZ, M.** (1989): Revolución agraria y cooperativismo en Cuba, La Habana.
- NIEMANN, E.** (1993): Das Agrobusiness - Marktstrukturen rund um die Landwirtschaft. In: Landwirtschaft - der kritische Agrarbericht, S. 76-90.
- NÖTHEN, S.** (1999): Räumliche Strukturanalyse des Einzelhandels in Havanna am Beispiel ausgewählter Standorte, Berlin. (unveröffentlichte Diplomarbeit, Geographisches Institut, Humboldt-Universität zu Berlin).

- NOVA GONZÁLES, A.** (o. J.): La agricultura cubana – previo a 1959 hasta 1990, Centros de Estudios Urbanos, Universidad de La Habana, La Habana.
- NOVA GONZÁLES, A.** (2000): El mercado agropecuario. In: H.J. Burchardt [Hrsg.]: La última reforma agraria del siglo – la agricultura cubana entre el cambio y el estancamiento, Caracas, S. 143-150.
- NOVA GONZÁLES, A.** (2001): El cooperativismo en la agricultura cañera en Cuba de 1993 a 2000. In: Economía y Desarrollo, La Habana, Nr. 2, Vol. 129, S. 46-61.
- NOVA GONZÁLES, A.** (2002): El sector agropecuario cubano – importancia y transformación, La Habana.
- NUHN, H.** (1993): Konzepte zur Beschreibung und Analyse des Produktionssystems unter besonderer Berücksichtigung der Nahrungsmittelindustrie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 37, Heft 3-4, S. 137-142, Frankfurt a. M.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CUBA – ONE** (1998): Balance de la tierra del país y su utilización 1997, La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CUBA – ONE** (2002): Anuario Estadístico de Cuba 2001, La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CUBA – ONE** (2002b): Boletín de ventas de la producción nacional con destino a tiendas y turismo, La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CUBA – ONE** (2003): Anuario Estadístico de Cuba 2002, La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CUBA – ONE** (2006): Anuario Estadístico de Cuba 2004, La Habana.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CUBA – ONE** (div. J.): Ventas en el mercado agropecuario, Dirección de Agropecuario, La Habana.
- PÉREZ ROJAS, N.; ECHEVARRÍA LEÓN, D.** (1998): Partizipation und Agrarproduktion in Kuba – die UBPC. In: Journal für Entwicklungspolitik, Nr. 3, S. 245-258.

- PÉREZ ROJAS, N.; TORRES, C.** (1997): Mercado agropecuario cubano: proceso de constitución. In: D. Dirmoser; J. Estay [Hrsg.]: Economía y reforma económica en Cuba, Caracas, S. 215-226.
- PÉREZ VILLANUEVA, O. E.** (2000): La reestructuración de la economía cubana - el proceso en la agricultura. In: H.-J. Burchardt [Hrsg.]: La última reforma agraria, Caracas, S. 71-105.
- PILLER, F. T.** (1998): Kundenindividuelle Massenproduktion, München.
- PORTER, M. E.** (1985): Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press.
- PORTER, M. E.** (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile - Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München.
- RAIKES, P.; JENSEN, M. F.; PONTE, S.** (2000): Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach – Comparison and Critique, Centre for Development Research, Copenhagen (=CDR Working Papers 00.3).
- RAYNOLDS, L.T.** (1994): Institutionalizing Flexibility – A Comparative Analysis of Fordist and Post-Fordist Models of Third World Agro-Export Production. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.: Commodity Chains and Global Capitalism, Westport/London, S. 143-161.
- ROSS, J.E.; FERNÁNDEZ MAYO, M.A.** (2002): Overview of Cuba's Dollar Food Market: An Exploration of the Purchasing and Distribution System. In: Cuba in Transition, Vol. 12, S. 276-284.
- RUDOLPH, H.** (2001): Der Lebensmitteleinzelhandel als Treiber weltregionaler Warenketten. In: Rudolph, H. (Hrsg.): Aldi oder Arkaden? – Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel, Berlin, S. 81-102.
- SCHAMP, E.** (1981): Agrobusiness im tropischen Afrika - Bedingungen und Wirkungen in der Zuckerwirtschaft. In: Geographische Rundschau, Nr. 33, H. 11, S. 513-517.
- SCHAMP, E.** (2000): Vernetzte Produktion – Industriegeographie aus institutioneller Perspektive, Darmstadt.

- SCHÄTZL, L.** (1994): Wirtschaftsgeographie 2 - Empirie, Paderborn.
- SCHÄTZL, L.** (1994b): Wirtschaftsgeographie 3 - Politik, Paderborn.
- SCHOLZ, F.** (2004): Geographische Entwicklungsforschung – Methoden und Theorien, Berlin, Stuttgart.
- SCHUMANN, J.** (1987): Die Unternehmung als ökonomische Institution. In: Das Wirtschaftsstudium. Jg. 16, S. 212-218.
- SCHWARZ, R.** (1998): Russland - Systemänderung als stochastischer Suchprozess. In: Economic System Reports, Nr. 2, S. 1-47.
- SCHWEIZER, M.** (1994): Industriebetriebswirtschaftslehre - Das Wirtschaften in Industrieunternehmen, München.
- STAMM, A.** (2004): Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten – Anforderungen an Handelspolitik und Wirtschaftsförderung, Eschborn.
- STOFFAES, C.** (1980): Filière et stratégie industrielle. In: Annales des Mines, No. 1, S. 9-20.
- SYDOW, J.** (1992): Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- TOGORES GONZÁLES, V.** (2000): Cuba – los efectos sociales de la crisis y el ajuste económico de los años noventa. In: Revista de Ciencias Sociales, Nr. 8, S. 106-142.
- TOGORES GONZÁLEZ, V.; GARCÍA ÁLVAREZ, A.** (2003): Consumo, mercados y dualidad monetaria en Cuba. In: Economía y Desarrollo, Vol. 134, S. 165-223.
- TRD** (2002): Estudio interno de perfeccionamiento de la cadena de tiendas TRD Caribe, La Habana.
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE** (1956): Investment in Cuba – Basic Information for United State Businessmen, Washington D.C.
- VETSCHERA, R.** (2000): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wien.
- VORLEY, B.** (2003): Corporate Concentration from Farmer to Consumer, London.

- WALLACE, I.** (1985): Towards a Geography of Agribusiness. In: Progress of Human Geography, Vol. 9, S. 491-514.
- WEBER, G.** (2001): Der Transformationsprozess im kubanischen Agrarsektor der 1990er Jahre. In: Günter, Mertins; Helmut, Nuhn [Hrsg.]: Marburger Geographische Schriften, Marburg, S. 191-222.
- WESSEL, K.** (1996): Empirische Arbeitsmethoden in der Wirtschafts- und Sozialgeographie, Paderborn.
- WHITLEY, R.** (1996): Business Systems and Global Commodity Chains - Competing or Complementary Forms of Economic Organization. In: Competition and Change, Vol. 1, S. 411-425.
- WIDEERICH, S.** (2002): Die sozialen Auswirkungen des kubanischen Transformationsprozesses, Kiel (= Kieler Geographische Schriften, Bd. 106).
- WILLIAMSON, O. E.** (1975): Markets and Hierarchies. Analyses and Antitrust Implications – A Study in the Economics of Internal Organization, New York/London.
- ZEUSKE, M.** (2002): Kleine Geschichte Kubas, München.

Aus dem Internet zitierte Quellen

- www.alimentosriozaa.cu/empresa.html (letzter Zugriff: 19.01.2007)
- www.minal.cubaindustria.cu/uniones/corp_ali.htm (letzter Zugriff: 20.09.2006)

Periodika

- BOHEMIA** (2006): Agrocontraversia del surco a la mesa, veröffentlicht am 3.02.2006.
- CUBANET** (2005): Precios topados o consumidores al tope?, veröffentlicht am 29.03.2005. (www.cubanet.org; letzter Zugriff am 25.10.2006).
- DIARIO ESTRATEGIA** (2006): Los empresarios chilenos que tienen negocios con Cuba, veröffentlicht am 07.08.2006. (www.estrategia.cl; letzter Zugriff am 19.01.2007).

GRANMA INTERNACIONAL (2005): Mercados agropecuarios – el necesario complemento para la mesa, veröffentlicht am 17.01.2005.

GRANMA NACIONAL (2004): Resolución No. 80/2004, Nr. 257, veröffentlicht am 26.10.2004.

GRANMA NACIONAL (2006): Orden para la comercialización, Nr. 45, veröffentlicht am 14.02.2006.

GRANMA NACIONAL (2006): Necesarios cambios en relaciones con el sector cooperativo-campesino, veröffentlicht am 18.12.2006.

Anhang

Análisis de las Cadenas de Productos Agrícolas en la Industria Alimentaria de Cuba – Los encadenamientos de la industria alimentaria

Primera Parte: Características de la empresa

1.1 ¿En qué año se fundó la empresa? _____

1.2 En este caso ¿es una empresa mixta que trabaja con capital extranjero o una empresa estatal?

1.3 ¿Está ésta empresa certificada según una norma internacional como la ISO?

☐ Sí

☐ No

1.4 ¿Cuántos empleados están trabajando en la empresa y cuál es el salario promedio?

1.5 ¿Cuál es el surtido de productos de la empresa?

1.6 ¿Cómo es el volumen de producción por mes o por año?

por mes: _____

por año: _____

1.7 ¿Qué tipo de producción tienen?

fabricación en serie según el deseo del cliente:

fabricación en serie según una variante estandarizada:

fabricación sin variante:

1.8 ¿Cómo era la estructura antes del período especial y cómo es en el presente? Es decir, la cantidad de entidades productivas, la influencia del capital extranjero hoy en día, etc.

1.9 ¿Cuál es el balance de ingresos y costos anuales?

1.10 En la ciencia económica hay un índice importante para analizar la eficiencia empresarial. ¿Cuál es el costo por cada dólar de ingreso?

Segunda Parte: Intercambio y cooperación de la empresa con otras

2.1 ¿Con cuáles empresas, entidades e instituciones existe un intercambio de informaciones, sobre los métodos de producción o del mejoramiento de la calidad de productos?

2.2 ¿Qué tipo de cooperación dan y qué importancia tiene para ustedes?

tipo de cooperación	importancia				
contrato formal de cooperación	😊	😐	😞		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intercambio de intereses	😊	😐	😞		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
convenio informal	😊	😐	😞		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
otros: _____	😊	😐	😞		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 ¿Qué importante es la cooperación para el éxito económico de la empresa?

tipo de cooperación	importancia				
contrato formal de cooperación	😊	😊	😊	😊	😊
	☐	☐	☐	☐	☐
intercambio de intereses	😊	😊	😊	😊	😊
	☐	☐	☐	☐	☐
convenio informal	😊	😊	😊	😊	😊
	☐	☐	☐	☐	☐
otros: _____	😊	😊	😊	😊	😊
	☐	☐	☐	☐	☐

2.4 ¿Tiene la empresa que cumplir un plan de producción y quién está preparando este plan de producción?

2.5 ¿Hay un intercambio de ustedes con sus clientes, con sus suministros, con sus abastecedores o con el sector de servicios? ¿Quiénes son?

clientes	suministros	abastecedores	sector de servicios

2.6 ¿Cómo está organizado el sistema de transporte entre la empresa, los proveedores, los centros comerciales y el sistema de acopio?

2.7 En caso de un problema urgente, por ejemplo con la calidad del producto final o si hay dificultades en la producción, ¿hay alguien a quién consultarle y de qué forma?

2.8 ¿Qué vínculo existe con otros organismos que están por encima de la empresa?

Tercera parte: Encadenamiento hacia atrás, hacia adelante y hacia los lados

3.1 ¿A quiénes se le venden los productos finales y de qué tipo son los contratos de venta?

¿Quiénes son los clientes?	tipo de contrato de venta
	contratos fijos con cadenas de divisas del comercio minorista: acuerdo de base (i.e. para la exportación): contratos fijos con el Estado: otro tipo:
	contratos fijos con cadenas de divisas del comercio minorista: acuerdo de base (i.e. para la exportación): contratos fijos con el Estado: otro tipo:
	contratos fijos con cadenas de divisas del comercio minorista: acuerdo de base (i.e. para la exportación): contratos fijos con el Estado: otro tipo:
	contratos fijos con cadenas de divisas del comercio minorista: acuerdo de base (i.e. para la exportación): contratos fijos con el Estado: otro tipo:
	contratos fijos con cadenas de divisas del comercio minorista: acuerdo de base (i.e. para la exportación): contratos fijos con el Estado: otro tipo:

3.2 ¿A qué precio se venden los productos finales al próximo nivel?

3.3 ¿A dónde se venden los productos finales en el sentido de la distribución geográfica?

distribución geográfica	sí	no
en el mismo municipio donde está la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en la misma provincia donde está la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en las provincias adyacentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en el territorio nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
para la exportación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 ¿Cuál es el por ciento de la producción en el destino final?

_____ % para el mercado nacional en moneda nacional
 _____ % para el mercado nacional en divisas
 _____ % para la exportación

3.5 ¿Cómo está organizado el sistema de compra de materias primas y el sistema de venta de los productos finales?

3.6 ¿Qué productos semi-elaborados se tienen que comprar para elaborar el producto final (incluye también el embalaje y otros productos)? ¿Y cuánto se paga para los semi-elaborados?

3.7 ¿Dónde se compran los productos semi-elaborados que son necesarios para la elaboración del producto final (incluye también el embalaje y otros productos)?

distribución geográfica	sí	no
en el mismo municipio donde está la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en la misma provincia donde está la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en las provincias adyacentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en el territorio nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
en el extranjero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.8 ¿Cómo se llaman estas empresas donde se compran los productos semi-elaborados?

3.9 ¿Qué influencia tiene la empresa en la calidad de los productos semi-elaborados? ¿Dónde ve Vd. problemas con los abastecedores de estos productos?

3.10 En el caso de no tener suministrado seguro, ¿existe la posibilidad de cambiar los proveedores enseguida a proveedores más seguros?

3.11 ¿Qué influencia tiene la empresa dentro de las cadenas agroalimentarias, es decir hacia sus abastecedores, hacia sus clientes y hacia los organismos que están por encima de la empresa?

3.12 En el caso de colaborar con otras entidades o empresas de la industria alimentaria, ¿cómo se forma la cooperación interempresarial?

contenido de la cooperación	frecuencia		
uso común de los recursos	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>
enseñanza y perfeccionamiento	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>
investigación y desarrollo	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>
Marketing/ distribución/ exportación	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>
técnica/ design	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>
rendimientos comunes	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>
otros: _____	frecuente <input type="checkbox"/>	raras veces <input type="checkbox"/>	nunca <input type="checkbox"/>

3.13 ¿Qué considera Vd. sería mejor para el desarrollo futuro de su empresa?

- ☐ continuar su funcionamiento actual
- ☐ asociarse con otras empresas nacionales
- ☐ asociarse con otras empresas extranjeras
- ☐ mayor colaboración con otras empresas
- ☐ otro: _____

Cuarta parte: El procesamiento del producto final

4.1 ¿Actualmente, qué estado tecnológico está la maquinaria de esta empresa, es decir, se utiliza una maquinaria moderna y eficiente y de bajo consumo o de altos consumos de energía y de tecnología atrasada?

4.2 ¿De dónde es la maquinaria utilizada en el procesamiento del producto final?

4.3 ¿Qué tipo de controles de calidad realiza la empresa, así como la norma de calidad que utiliza?

4.4 ¿En qué parte de la producción existen problemas o insuficiencia en el abastecimiento de productos necesarios para el producto final?

4.5 ¿Dónde ve Vd. posibilidades de mejorar la eficiencia de la empresa? ¿Qué se puede hacer con las opciones que hay en la empresa?

4.6 ¿Cómo funciona el sistema de financiamiento de la materia prima, de los otros ingresos como el embalaje y del equipo técnico necesario para elaborar el producto final?

4.7 ¿Dónde ve Vd. problemas en el procesamiento, es decir existen problemas con la entrega de la materia prima o con el financiamiento de los ingresos (embalaje, latas, etc.) o existe una insuficiencia en los abastecedores como para no poder realizar la producción?

4.8 En caso de una demanda superior o menor, respectivamente, ¿cómo se reacciona en el proceso productivo, es decir cómo se adapta el output productivo?

Análisis de la Cadenas de Productos Agrícolas en la Industria Alimentaria – El sector agropecuario y sus encadenamientos

Primera Parte: Características de la entidad

1.1 ¿De qué tipo es la entidad?

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> UBPC | <input type="checkbox"/> CPA | <input type="checkbox"/> CCS |
| <input type="checkbox"/> granja estatal | <input type="checkbox"/> granja militar | <input type="checkbox"/> campesino privado |
| <input type="checkbox"/> agricultura urbana | | |

1.2 ¿Qué extensión tiene la entidad? _____ hectáreas

1.3 ¿Cuántos trabajadores trabajan por aquí? _____

1.4 ¿Cuál es el salario promedio en su cooperativa? _____ pesos cubanos/conv

1.5 ¿Cuál es el balance de ingresos y costos anuales?

1.6 ¿Cuáles son los cultivos y/o productos principales de esta cooperativa?

- | | | |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> cereales | <input type="checkbox"/> granos | <input type="checkbox"/> viandas |
| <input type="checkbox"/> hortalizas | <input type="checkbox"/> frutas | |
| <input type="checkbox"/> otros: ¿cuáles son? | _____ | |

1.7 ¿Dispone la entidad los medios de transporte propios? ¿Cuántos?

1.8 ¿Es ésta entidad parte de una empresa estatal? En caso positivo, ¿cómo se denomina?

Segunda Parte: Encadenamiento hacia adelante

2.1 ¿Cuál es el por ciento de la producción en el destino final?

_____ % para el mercado nacional en moneda nacional

_____ % para el mercado nacional en divisas

_____ % para la exportación

2.2 ¿A quién se le venden los productos?

2.3 ¿Tiene la empresa posibilidades de elegir sus entidades de acopio?

☐ sí, ¿según qué sistema?

☐ no, ¿por qué?

2.4 ¿En qué moneda se venden los productos?

☐ en moneda nacional

☐ en moneda libremente convertible

2.5 ¿Cómo se establecen los precios de los productos?

2.6 ¿Qué precios se pagan por los productos (algunos ejemplos)?

2.7 ¿Tiene la entidad qué cumplir un plan de producción?

- ☐ sí, ¿hecho por quién? _____
- ☐ no

2.8 ¿Qué determina el plan de producción?

	sí	no
los productos cultivados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la cantidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
el mes de los cultivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.9 ¿Quién organiza el transporte de los productos desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo?

2.10 Cuando otra empresa o persona lo hace, ¿cuánto usted paga por este servicio y cómo, por peso o por distancia?

2.11 ¿Mantiene la empresa una parte de la producción?

- ☐ sí , ¿para qué? _____
- ☐ no

Tercera Parte: Encadenamientos hacia atrás

¿Quiénes son los proveedores de los principales insumos y dónde tienen ellos su lugar?

medio	proveedores	su lugar
equipo técnico		<input type="checkbox"/> en el mismo municipio <input type="checkbox"/> en la misma provincia <input type="checkbox"/> en otra provincia <input type="checkbox"/> de otros países
petróleo		<input type="checkbox"/> en el mismo municipio <input type="checkbox"/> en la misma provincia <input type="checkbox"/> en otra provincia <input type="checkbox"/> de otros países
maquinaria		<input type="checkbox"/> en el mismo municipio <input type="checkbox"/> en la misma provincia <input type="checkbox"/> en otra provincia <input type="checkbox"/> de otros países
semillas, postura		<input type="checkbox"/> en el mismo municipio <input type="checkbox"/> en la misma provincia <input type="checkbox"/> en otra provincia <input type="checkbox"/> de otros países
materia orgánica		<input type="checkbox"/> en el mismo municipio <input type="checkbox"/> en la misma provincia <input type="checkbox"/> en otra provincia <input type="checkbox"/> de otros países
otros		<input type="checkbox"/> en el mismo municipio <input type="checkbox"/> en la misma provincia <input type="checkbox"/> en otra provincia <input type="checkbox"/> de otros países

Cuarta Parte: Encadenamientos hacia sus lados

4.1 ¿Está la entidad organizada en otros organismos o asociaciones?

☐ sí, ¿en cuáles?

☐ no, en ninguno

4.2 ¿Cómo se ayudan y qué tipo de ayuda ofrecen?

4.3 En el caso de cumplir el plan de producción, ¿existe algún premio para la entidad?

☐ sí, ¿cuál y de dónde proviene?

☐ no

4.4 ¿Reciben el personal de la entidad o los campesinos cursos de perfeccionamiento para conocer las exigencias técnicas de los cultivos y para obtener productos de mayor calidad y saludables?

☐ sí

☐ no

Übersicht zu den Gesprächspartnern

Gesprächspartner	Organisation	Datum
Benitez Riech, José G.	Ministerio de Economía y Planificación, Dirección Agroindustria	13.10.2004
Cruz González, Víctor	Instituto Nacional de Investigaciones Económicas	12.03.2004 30.03.2004
Díaz Vázquez, Julio	Centro de Estudios de la Economía Cubana	30.09.2003 07.10.2003 18.02.2004 27.02.2004 01.03.2004 24.03.2004 31.03.2004
García Hernández, Cecilia	Unión de Conservas de Vegetales	18.10.2004 22.02.2005 02.03.2005 21.03.2005 06.04.2005
Hernández Olivera, Alicia	Empresa de Conservas de Vegetales "La Conchita"	02.03.2005
Navarro Cardoso, Lázaro	Ministerio de la Industria Alimentaria	06.10.2004
Perera Gómez, Pedro	CPA "Amistad Cubano-Bulgaro"	09.03.2005
Robaina Martí, Noari	Empresa de Conservas de Vegetales Sancti Spíritus	22.02.2005
Rodríguez Díaz, Humberto	Empresa de Cultivos Varios de La Habana	16.03.2004
Sasse, Peter H.W.	Deutsche Welthungerhilfe	23.03.2004
Zinn, Michael	Deutsche Botschaft Havanna	26.03.2004 01.04.2004 08.03.2005